



The Project is funded
by the European Union

**GRANT SCHEME FOR IMPLEMENTATION OF PROJECTS FOR INCREASING
THE COMPETITIVENESS OF THE BENEFICIARY COUNTRY**
Project: Innovation Hub: Comparative Advantage for Greater Competitiveness
Contract no. 12-7324/1



НАЈДОБРИ ПРАКТИКИ ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ (SCALING UP) НА ИНОВАТИВНОСТА КАЈ МСП



Проектот е финансиран од
Европската унија

The Project is implemented by:



Скопје, 2019



The Project is funded
by the European Union

**GRANT SCHEME FOR IMPLEMENTATION OF PROJECTS FOR INCREASING
THE COMPETITIVENESS OF THE BENEFICIARY COUNTRY**
Project: Innovation Hub: Comparative Advantage for Greater Competitiveness
Contract no. 12-7324/1



НАЈДОБРИ ПРАКТИКИ ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ (SCALING UP) НА ИНОВАТИВНОСТА КАЈ МСП

Author: U-M-F Training



Проектот е финансиран од
Европската унија



Овој документ е подготвен во рамките на проектот „Иновативен центар: Компаративна предност за поголема конкурентност“ (договор бр. 12-7324/1), финансиран од Европската Унија преку секторот за Централно финансирање и склучување договори (ЦФЦД) - Министерство за финансии на Република Северна Македонија, договорот за доделување на субвенции во рамките ИПА Национална програма за транзициска помош и градење на институциите 2013, Грантова шема "Grant scheme for implementation of projects for increasing the competitiveness of the beneficiary country" - EuropeAid/138495/ID/ACT/MK, спроведуван од Фондацијата за развој на мали и средни претпријатија Куманово во партнерство со Фондацијата за поддршка на мали и средни претпријатија Велес. Наведените мислења во оваа публикација се мислења на авторите и не ги одразуваат секогаш мислењата на Европската Унија.

Публикација: **Најдобри практики за зголемување (scaling up) на иновативноста кај МСП**

ИПА Национална програма за транзициска помош и градење на институциите 2013, Грантова шема
“Grant scheme for implementation of projects for increasing the competitiveness of
the beneficiary country “- EuropeAid/138495/ID/ACT/MK



ЕУ проект:

„Innovation Hub: Comparative Advantage for Greater Competitiveness“

„Иновативен центар: Компаративна предност за поголема конкурентност“ (договор бр. 12-7324/1)

Автори:

УМФ Тренинг

Д-р Денис Жерновски

Д-р Александар Караев

М-р Биљана Северинова

Рецензија:

Проф. Д-р Радмил Поленаковиќ

Лектура:

Сашо Костовски

Дизајн и уредување:

Мирослав Величковски



Проектот е финансиран од
Европската унија

The Project is implemented by:



СОДРЖИНА

1. ИЗВРШНО РЕЗИМЕ	3
2. МЕТОДОЛОГИЈА.....	4
2.1 ПОСТОЈНИ ДОКУМЕНТИ ПОВРЗАНИ СО ИНОВАЦИИТЕ НА МСП ВО ИЗБРАНТЕ РЕГИОНИ	5
2.2. КОРИСТЕЊЕ НА ВОДИЧОТ.....	10
3. ВОВЕД.....	10
3.1 ПРОЕКТ ЗА ВИРТУЕЛЕН ЦЕНТАР ЗА ИНОВАЦИИ (ХАБ)	11
4. ДЕЛ 1 – ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ИНОВАЦИИТЕ НА МСП	12
4.1 КЛУЧНИ ПОИМИ И ДЕФИНИЦИИ	12
4.2. ЗГОЛЕМУВАЊЕ (SCALING UP) НА ИНОВАЦИИТЕ КАЈ МСП.....	12
5. ДЕЛ 2 – НАЈДОБРИ ПРАКТИКИ ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕТО НА ИНОВАЦИИТЕ КАЈ МСП.....	14
5.1 ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА НАЈДОБРИТЕ ПРАКТИКИ.....	14
5.2 АНАЛИЗА НА НАЈДОБРИТЕ ПРАКТИКИ.....	36
5.3 ВОДИЧ ЗА НАЈДОБРИ ПРАКТИКИ	39
5.4. ЗАКЛУЧОЦИ.....	47
6. БИБЛИОГРАФИЈА/КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	51

1. ИЗВРШНО РЕЗИМЕ

Анализата на најдобрите практики за зголемување на иновативноста на малите и средните претпријатија е елаборирана како дел од активностите од проектот финансиран од ЕУ „Иновативен центар: компаративна предност за поголема конкурентност“, имплементиран од страна на Фондацијата за развој на мали и средни претпријатија Куманово. Анализата има за цел да ги извлече главните заклучоци и препораки во вид на упатства, засновани на примери на најдобри практики за подобрување на иновативноста на МСП. Земајќи го предвид контекстот на МСП во земјата, покрај анализата на бариерите за иновации и ГАП анализата кои претходно беа разработени во рамките на проектот, ќе се развиваат и услугите на Центарот за иновации врз основа на резултатите од анализата на најдобрите практики за зголемување на иновациите на МСП во другите европски земји.

Идентификацијата, собирањето и евалуацијата на примери на најдобри практики за подобрување на иновативноста на МСП се направени со развиена методологија за дефинирање на алатките за прибирање на податоци, целните групи и критериумите за оценување со цел да се обезбеди конзистентност и интегритет на податоците. Покрај прегледот на документите, беа консултирани и партнерите на проектот и пошироката група на засегнати страни, претставени од главната целна група на проектот - МСП од Североисточниот, Скопскиот и Полошкиот Плански Регион и институциите за поддршка на бизнисот (универзитети, стопански комори, бизнис-асоцијации, итн.). Нивните информации, мислења и предлози беа земени предвид преку структурирани телефонски разговори и лични интервјуа.

Во оваа анализа се презентирани 17 примери на добри практики - 9 од европските земји членки и 8 примери на добри практики од земјите од Западен Балкан (3 од Република Македонија). Примерите претставуваат широк спектар на мерки за иновации, програми или инфраструктурни објекти.

Главен критериум за избор на овие најдобри практики е нивната функционалност. Фактот што по неколку години од завршувањето на финансирањето на проектите тие продолжуваат да ги обезбедуваат своите услуги е важен индикатор за нивното позитивно влијание во зголемувањето на иновативните практики. Други критериуми за евалуација беа применливоста во локалниот контекст на целокупната политика за поддршка на МСП и можноста за реплицирање во избраните целни региони.

Оваа анализа ги презентира наодите од искуствата на различни земји за решавање на прашањето за зголемување на иновациите, групирани според следните категории:

- Концепти и значења;
- Што е предмет на зголемување на иновативноста (*scaling up*)?;
- Фактори за успешно зголемување на иновативноста;
- Бариери за зголемување на иновативноста;
- Механизми за одржливост.

Една директна заклучна изјава во врска со зголемувањето на иновациите би можела да биде дека нема јасна формула или непогрешлив начин да се постигне истото. Процесот

треба внимателно да се обмисли со посветеност на сите елементи и конфигурации за секоја ситуација посебно.

2. МЕТОДОЛОГИЈА

Пред да се воспостави Виртуелниот центар за иновации, во рамките на проектните активности, беа изработени анализа на бариерите за попречување на иновативноста на МСП и ГАП анализа. Исто така, беше подготвен и документ „Пристап за зголемување на обемот на иновациите (*scaling up*) на МСП“ заедно со изработка на студија за истражување на можностите за воспоставување на технолошки парк за иновации во Североисточниот Плански Регион.

Овие документи даваат преглед на најдобрите практики за зголемување на иновациите, засновани на собирање на успешни примери за најдобри практики за подобрување на иновативноста на МСП.

Идентификацијата, собирањето и евалуацијата на примери на најдобри практики за подобрување на иновативноста на МСП се направени со развиена методологија за дефинирање на алатки за прибирање на податоци, целни групи и критериуми за оценување со цел да се обезбеди конзистентност и интегритет на податоците.

Со оглед на тоа што зголемувањето на иновативноста на МСП е релативно нов феномен во Република Македонија, постојат ограничени емпириски докази за најдобрите практики. Затоа, прегледот на постоечките документи поврзани со иновациите се користи како главен извор за собирање на податоци за најдобрите практики, главно од земјите членки на ЕУ, како и од регионот и соседните земји.

Прегледот на документот дава преглед на постоечките теоретски концепти за скенирање на иновациите на МСП и ни помага правилно да го разбереме проблемот, да стекнеме соодветни теоретски и практични знаења и да ја покажеме поврзаноста на избраниот проблем со претходните истражувања. Истражувањето вклучуваше секундарна анализа на достапните информации од академските списанија, преглед на статии, стратешки документи, извештаи од меѓународни донаторски организации, конференциски извештаи, онлајн бази на податоци, постдипломски дисертации и тези и официјални владини извештаи. Најчесто користените бази на податоци за пристап до академски статии беа *EBSCO* и *Emerald Full Text*.

Покрај прегледот на документите, беа консултирани партнерите на проектот и пошироката група на засегнати страни, претставени од главната целна група на проектот - МСП од Североисточниот, Скопскиот и Полошкиот Регион и институциите за поддршка на бизнисот (универзитети, стопански комори, бизнис-асоцијации, итн.). Нивните информации, мислења и предлози беа земени предвид преку структурирани телефонски разговори и лични интервјуа.

Главен критериум за избор на овие најдобри практики е нивната функционалност. Фактот што и по неколку години од финализирањето на финансирањето на проектите тие продолжуваат да ги обезбедуваат своите услуги е важен индикатор за нивното позитивно влијание во зголемувањето на иновативните практики. Други критериуми за евалуација беа применливоста во локален контекст на целокупната политика за поддршка на МСП и можноста за реплицирање во избраните целни региони.

2.1 ПОСТОЈНИ ДОКУМЕНТИ ПОВРЗАНИ СО ИНОВАЦИИТЕ НА МСП ВО ИЗБРАНИТЕ РЕГИОНИ

Кога се разгледуваа опциите за зголемување на иновациите на МСП во избраните региони во рамките на проектот, беа земени предвид следниве стратешки документи поврзани со иновациите на МСП:

- *Национална програма за истражување и развој 2012 - 2016*

Националната програма за истражување и развој 2012-2016 има за цел да ја олесни трансформацијата на Македонија во општество базирано на знаење. Националната програма ги дефинира целите, содржината и обемот на научните истражувања. Таа опфаќа координација, имплементација и финансирање на научни и истражувачки активности, човечки ресурси, истражувачки инфраструктури, индикатори за достигнувања на научни и истражувачки активности, меѓународна соработка и синергии со бизнис-секторот. Бруто-расходите за истражување и развој се очекува значително да се зголемат, достигнувајќи 1 % од БДП за 5 години (од моментот на донесување на Програмата) и 1,8 % од БДП до 2020 година. Бизнис-секторот се очекува да изнесува 50 % од бруто-трошоците за истражување и развој.

Националната програма за истражување и развој 2012-2016 се фокусира на неколку тематски области:

- Развој на отворено општество и конкурентна економија преку поддршка на социо-економскиот развој, економските политики, структурните реформи, образованието, истражувањето, информатичкото општество и севкупниот развој на националниот иновативен систем;
- Развој на општеството со ниско ниво на емисија на јаглерод (енергетска ефикасност, обновливи извори на енергија, одржлив транспорт, имплементација на чисти технологии);
- Одржлив развој (вклучувајќи го одржливото управување со природните ресурси, квалитетот на воздухот, водата и земјиштето);
- Безбедност и управување со кризи;
- Социо-економски и културен развој.

- *Програма за унапредување и поддршка на технолошкиот развој (2012-2015)*

Програмата за технолошки развој е национален документ за промоција и поддршка на технолошкиот развој на земјата. Таа има за цел имплементација на Стратегијата ЕУ 2020 која промовира паметен, одржлив и инклузивен развој и е фокусирана на зајакнување на индустрискиот сектор и создавање предуслови за раст и развој, базирани на знаење и иновации.

Програмата за технолошки развој (2012-2015) ја усвојува Владата на Република Македонија за четиригодишен период во согласност со Законот за унапредување и поддршка на технолошкиот развој (Службен весник на Република Македонија, бр.

47/11). Следните релевантни институции што учествуваа во креирањето на Програмата и Акциониот план (2012-2015) се: Министерството за економија, Кабинетот на вицепремиерот задолжен за економски прашања, Министерството за финансии, Канцеларијата за индустриска сопственост и други.

Основната цел на документот е да обезбеди стимулација на факторите за успешно позиционирање на Република Македонија на меѓународниот пазар на знаења и иновации. Утврдувањето на потребата за интензивирање на активностите за побрз технолошки развој базиран на трансфер на знаење, развојни истражувања и иновации, треба да придонесе за економски раст и развој, како и подобрување на деловната клима за развој на конкурентната способност на претпријатијата, особено оние кои се посветени на развој преку сопствените потенцијали поддржани од науката.

- *Индустриска политика на Република Македонија 2009 – 2020*

Индустриската политика на Република Македонија 2009-2020 е национален стратешки документ чијашто цел е да придонесе кон зголемувањето на конкурентноста на македонската индустрија и македонската економија воопшто. Стратегијата се фокусира на знаењето, иновациите и истражувањето како средства за индустриски развој. Таа има за цел да создаде стимулативна бизнис и инвестициска клима за бизнисите кои сакаат да развијат нови технологии, да ја подобрат нивната конкурентност и да освојат нови пазари. Документот се фокусира на следните пет области на интервенција: I) меѓународна соработка и стимулирање на СДИ, II) применети истражувања, развој и иновации, III) еколошки производи и услуги за одржлив развој, IV) развој на МСП и претприемништво и V) соработка преку кластери и мрежи.

Приодот и целите на индустриската политика на Република Македонија 2009-2020 се многу конзистентни со оваа анализа за иновации. Затоа, спроведувањето на двата документи треба да биде меѓусебно поврзано.

- *Акционен план за конкурентност*

Согласно Извештајот за глобална конкурентност за 2016 година, подготвен од Светскиот економски форум, беше направена комплетна анализа на конкурентноста на Република Македонија врз основа на 12 столба групирани во три области:

1) *Основни услови:*

- Институции;
- Инфраструктура;
- Макроекономија.

2) *Стимулатори за ефикасност:*

- Здравје и основно образование;

- Високо образование и наука;
- Ефикасност на пазарот на стоки;
- Ефикасност на пазарот на трудот;
- Ефикасност на финансискиот пазар;
- Технолошка подготвеност;
- Големина на пазарот.

3) *Бизнис софистицираност и иновации:*

- Деловна софистицираност;
- Иновации.

Врз основа на резултатите добиени од анализата, беа утврдени приоритетните столбови и беше изготвен Акциски план за подобрување на конкурентноста на Република Македонија.

• *ЕУ и регионални програми*

Сите стратешки документи поврзани со иновациите ќе се имплементираат во контекст на зголемена соработка помеѓу Република Македонија и Европската Унија. Ова подразбира потреба да се усогласат стратешките цели на земјата и мерките на политиката со клучните стратешки документи на Европската Унија. Ова ќе придонесе за проширување на достапните надворешни ресурси и компетенции и за посилно вклучување во Европската истражувачка област.

Иновацијата е во суштината на Стратегијата Европа 2020 (ЕК, 2010а) договорена од земјите членки на ЕУ на Европскиот совет во јуни 2010 година. Европа 2020 ги истакнува трите заемно зајакнувачки приоритети:

I) паметен раст (развој на економија базирана на знаење и иновации);

II) одржлив раст (промовирање на поефикасна, позелена и поконкурентна економија) и

III) инклузивен раст (поттикнување на економијата со висококвалитетна работна сила која обезбедува социјална и територијална кохезија).

Во контекст на Стратегијата Европа 2020, земјите членки на ЕУ се согласија за акционен план за постигнување на Унија за иновации (ЕК, 2010б). Овој акционен план вклучува над 30 иницијативи за:

- зајакнување на базата на знаење;
- добивање на добри идеи на пазарот;

- максимизирање на социјалната и територијалната кохезија и
- спроведување на реформи на системите за иновации.

За да се зголеми паметниот раст, Европската комисија им препорача на националните и регионалните власти да развијат стратегии за паметни специјализации за да го максимизираат влијанието на регионалната политика во комбинација со другите политики на Европската Унија (ЕК, 2010в). Проценките на конкретните јаки и слаби страни во истражувањето и иновациите и развојот на соодветни стратегии се клучни за паметната специјализација.

Регионалните иницијативи, вклучувајќи го и договорот за инвестирање на ОЕЦД за Југоисточна Европа, ги надополнија рамките на политиките на ЕУ. На Министерската конференција за Југоисточна Европа во ноември 2011 година, министрите и претставниците на високо ниво ја поддржаа Визијата 2020 за Југоисточна Европа, повикувајќи на доследно спроведување на економските реформи за поттикнување на интегриран, паметен, одржлив и инклузивен раст поддржан од доброто владеење и владеењето на правото (ОЕЦД, 2011а). Посебен акцент е ставен на паметен раст бидејќи земјите од регионот се обврзаа да се натпреваруваат со додадена вредност, наместо со ниски трошоци за работна сила.

- *Фонд за иновации и технолошки развој (ФИТР)*

Мисијата на Фондот за иновации и технолошки развој е да ги поттикнува и поддржува иновативните активности во микро, малите и средните претпријатија (ММСП), со цел да постигне подинамичен технолошки развој базиран на трансфер на знаењето, развојни истражувања и иновации кои придонесуваат за создавање работни места, економски раст и развој, а истовремено овозможуваат и подобрување на деловното опкружување за развој на конкурентни способности на компаниите. Главните приоритети и цели на ФИТР се:

- подобрување на пристапот до финансиска поддршка за иновации и технолошки развој;
- промовирање и поттикнување на иновативните активности во Македонија.

Фокусот на работењето на Фондот особено вклучува:

1) Кофинансирање на микро, мали и средни претпријатија (ММСП) регистрирани во Република Македонија, со цел поттикнување на иновативните активности, имплементација на иновативни решенија и иновативни процеси, воведување на иновации и трансфер на технологија меѓу компаниите, како и поддршка за компаниите кои имаат висок потенцијал за раст.

2) Финансирање на новоформираните микро и мали претпријатија регистрирани во Република Македонија, фондации и акцелератори, со цел да се поттикнат иновациите

меѓу компаниите и да се пренесат резултатите од научните истражувања во применливи, комерцијални активности преку воспоставување на „спин-оф“ компании.

3) Постигнување на долгорочен позитивен придонес во развојот на националната економија, подобрување на конкурентноста преку технолошки и оперативни подобрувања и обезбедување на нови работни места; поддршка за формирање на деловни и технолошки акцелератори, субјекти кои обезбедуваат инфраструктурна поддршка за иновативни активности со цел да го промовираат претприемништвото преку поддршка на поединци кои сакаат да основаат претпријатие, како и веќе воспоставени компании во нивната почетна фаза (не постара од 6 години) преку обезбедување образовна, логистичка и финансиска поддршка.

• *Стратегија за иновации на Република Македонија за 2012-2020 година*

Стратегијата за иновации на Република Македонија за 2012-2020 година се заснова на следната визија: „Стратегијата за иновации ќе ја поттикне конкурентноста и економскиот развој базирани на знаење и иновации, со што ќе се создаде висококвалитетно вработување и просперитет за македонските граѓани“.

До 2020 година, Република Македонија треба да има ефективен национален иновативен систем, креиран од сите засегнати страни и отворен за светот. Владата ќе ги стави истражувањата и иновациите во сржта на своите политики и ќе обезбеди соодветна финансиска поддршка.

Со цел да се исполни оваа визија, беа дефинирани четири стратешки цели:

- Подобрување на склоноста на бизнис-секторот да иновира;
- Зајакнување на човечките ресурси за иновации;
- Креирање на регулаторно опкружување кои ги поддржува иновациите;
- Зголемување на тековите на знаење и интеракциите помеѓу иновациските актери.

• *Регионални стратегии за иновации на избраните региони (Скопскиот Плански Регион, Североисточниот Плански Регион и Вардарскиот Плански Регион)*

Регионалните стратегии за иновации (РИС) се подготвени во 2016 година во сите осум плански региони со поддршка на Германската организација за меѓународна соработка (ГИЗ) и Амбасадата на Швајцарија/СДЦ. Главната цел на регионалните стратегии за иновации е да се утврдат начините за зголемување на регионалните иновации преку користење на ограничените локални, национални и европски фондови и преку оптимизирање на капацитетите за истражување и развој (како во образовниот, така и во бизнис-секторот), постојниот бизнис-потенцијал и капацитетите на компаниите во областа на усвојување и користење на современи технологии, при што компаниите

треба да бидат поддржани од локалната и регионалната администрација. Клучниот фокус на ваквите стратегии е зголемување на конкурентноста на локалните и регионалните мали и средни претпријатија со цел градење на економија базирана на знаење преку зајакнување на врските и соработката помеѓу истражувачките центри (академскиот сектор), бизнисот, администрацијата и невладиниот сектор (т.н. четиристран хеликс).

РИС е концепт за развој на регионална политика за иновации, врз основа на претпоставката дека присуството на технолошко знаење не е единствениот фактор кој е важен, односно потребна е и соодветна деловна клима (екосистем) и соодветно ниво на соработка меѓу засегнатите страни во регионот.

2.2. КОРИСТЕЊЕ НА ВОДИЧОТ

Овој документ е организиран во два дела.

Дел 1 го нагласува контекстот за зголемување на иновациите на МСП, нагласувајќи ги клучните поими и дефиниции, како и главните концепти и значења. Тоа ќе биде особено корисно за оние кои не се запознаени со оваа проблематика или оние кои имаат потреба да ги разберат главните терминологички аспекти.

Дел 2 обезбедува најдобри практики за зголемување на иновациите на МСП. Ова е главниот дел од документот и се состои од: а) идентификација на најдобрите практики; б) анализа на идентификуваните најдобри примери и в) развој на насоките кои можат да се користат како референтен водич. Овој дел е наменет главно за оние кои се тесно вклучени во развојот на услугите на Виртуелниот центар за иновации.

Упатствата во Дел 2 се засноваат на прегледот на документацијата и на искуството на партнерите и целните групи на проектот. Тие ги одразуваат разновидноста на различни искуства и се напишани за да имаат поширока релевантност во различните земји членки на ЕУ и регионот на Западен Балкан. При пишувањето на упатствата се укажува дека не сите упатства за добра практика ќе бидат соодветни во секој контекст. На пример, економскиот и социјалниот контекст во различни региони може да значи дека за некои фази во зголемувањето на иновациите на МСП треба да усвои посебен пристап кој е соодветен за тој регион во даденото време. Целта на водичот не е да се пропише одреден пристап за зголемување на иновативните иницијативи, туку да се користат корисни совети и серија корисни потсетници за различните фази на зголемување на иновациите. Упатствата се фокусираат околу клучните наоди групирани во неколку категории и ќе бидат подеднакво релевантни за оние коишто само се приклучуваат на иновациите или оние кои го разгледуваат успехот на постоечките најдобри практики.

3. ВОВЕД

3.1 ПРОЕКТ ЗА ВИРТУЕЛЕН ЦЕНТАР ЗА ИНОВАЦИИ (ХАБ)

Македонија има околу 70.000 активни МСП, од кои само околу 400 имаат воведено иновации за производи, организација и маркетинг во 2014 година. Целните региони опфаќаат околу 50 % од сите активни МСП во земјата. Со оглед на динамичното опкружување, конкурентноста на малите и средните претпријатија зависи од брзината со која може да се презентираат нови производи на пазарот. Иновацијата претставува активност која ги искористува постоечките ресурси со нови капацитети за создавање на ресурси. Иновацијата понекогаш може да резултира со сосема нов, непознат производ или замена на некоја постоечка функција за поефикасно и успешно работење. Малите и средните претпријатија имаат потенцијал да бидат поиновативни од поголемите фирми поради нивната флексибилност и нивната способност за брзо и ефикасно интегрирање на пронајдоците создадени од развојните активности на фирмите.

Повеќето од малите и средните претпријатија во целните региони имаат достапни информации и можности за вмрежување со други институции поврзани со иновации. Сите овие иницијативи се поддржани од страна на Владата или од донаторските организации кои се присутни во земјата, но и покрај тоа, генерално иновативните капацитети се сè уште на многу ниско ниво. Изведените анализи и истражувања покажуваат дека постои потреба од структуриран и одржлив пристап кон ова прашање бидејќи изолираните мерки за поддршка досега не резултираа со голем успех. Ова е причината зошто сегашниот проект се надградува врз научените лекции и претходните активности во истите.

Можноста за создавање единствена платформа за иновации во целните региони е од суштинско значење, но исто така е од голема важност и можноста да се претстават потенцијалите на оваа платформа пред партнерите и корисниците. Пилот-обуките, работилниците, инфо-сесиите и други настани и размената на информации претставуваат најсоодветен пристап за мобилизирање на иновативните потенцијали.

Главната цел на проектот е да придонесе кон зголемување на конкурентноста на МСП во Североисточниот, Скопскиот и Полошкиот Регион, преку следниве специфични цели:

- 1) Воведување на иновативни пристапи во деловното работење на МСП;
- 2) Подобрување на иновативните вештини;
- 3) Создавање на иновативна култура во претпријатијата;
- 4) Подобрување на соработката помеѓу МСП и научно-истражувачките институции.

Проектот е во согласност со концептот на ЕУ за „паметна специјализација“, владините напори за промовирање на иновациите преку Фондот за иновации и технолошки развој (ФИТР) и се гради врз регионалните иновациски стратегии на сите три целни региони.

4. ДЕЛ 1 – ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ИНОВАЦИИТЕ НА МСП

4.1 КЛУЧНИ ПОИМИ И ДЕФИНИЦИИ

Оваа анализа содржи чести употреби на поимот „зголемување" (*scaling up*) и сродни поими, како што се „ширење" и „дифузија". Слично на ова, овој водич ја смета „иновацијата" за поим кој се однесува на нов начин на работа, однесување, организирање, доставување или размислување. Таа, исто така може да се однесува на постепено прилагодување, дополнителна компонента или ревидирана верзија на нешто што веќе постоело и се користело. Доказите кои се однесуваат на сите овие сфаќања за „иновативност" се вклучени во овој преглед за да се добие добро заокружена перспектива од различни извори. Затоа, не е даден речник на поими и дефиниции.

Треба да се спомене дека во текот на овој извештај, кога се користи поимот *scaling up* или *scale up* во општа дискусија (наспроти користење на директни зборови од извор на докази), истиот се однесува на ширење, дисеминација и усвојување.

На ист начин, „иновацијата" опфаќа разни работи што може да се сметаат за иновации (на пример, иницијативи, пилоти, програми, системи, рамки и политики).

4.2. ЗГОЛЕМУВАЊЕ (*SCALING UP*) НА ИНОВАЦИИТЕ КАЈ МСП

Зголемувањето (*scaling up*) како поим најчесто се користи во образованието, здравството и социјалната заштита, но во последните години станува широко популарно во областа на иновациите, каде што обично е поврзано со нешто што расте во големина, станува сè поголемо. Додека фразата „проширување" на иновацијата е користена во сите истражувани полиња, не сите полиња експлицитно го дефинираа она што беше означено со концептот. Во академската литература „зголемување" (*scaling up*) обично подразбира создавање или донесување на иновации на начин што ќе го зголеми бројот на луѓе кои имаат корист од тоа. Во литературата често се нарекува „приспособливост", што се фокусира на аспектите на одржливост на иновациите.

Насоките или моделите на пристап што може да ги скенираат обично се нарекува „одгоре надолу" или „оддолу нагоре". Моделите „одгоре надолу" ставаат акцент на хиерархијата, при што донесувањето на одлуки и клучните улоги се групирани првенствено на врвните нивоа на организацијата или поставувањето. Пристапот „оддолу нагоре" повеќе ги потенцира поттикнувањето, моќта и дејствувањето на оние кои не се во позиции на престиж и влијание. Моделот „оддолу нагоре" е тесно поврзан со зајакнувањето на заедницата, организациите во заедницата и граѓанските иницијативи. Моделите „оддолу нагоре" ориентирани кон заедницата сè почесто експлицитно се дискутираат во однос на помалите пилот-проекти или иновации во политиката - обично во енергетиката, образованието и здравството.

Во голема мера постои консензус дека моделот „одгоре надолу“ е несоодветен. Постојат и предлози/евиденции кои експлицитно повикуваат на мешање на двата пристапи, преку кои може да создаде мултинасочен проток на промени.

Во некои случаи, постои разлика помеѓу проширувањето и зголемувањето. На пример, Институтот за истражување и иновации во областа на социјалните услуги (ИРИС) прави разлика помеѓу „пренесување“ и „зголемување“. Пренесувањето е репликација на идеја на друга локација (и) на иста скала, како на пример, од еден регион до друг во земјата. Зголемувањето е проширување во областа на покриеност, на пример, од регион до целата територија на една земја.

Во извештајот за зголемување на социјалните иновации се наведува дека може да се смета дека се зголемиле (*scaling up*) „кога нивното влијание расте за да одговара на нивото на потреба“ (Габриел 2014). Извештајот понатаму опишува два различни начини на размислување за зголемувањето (*scaling up*): „квантитативно зголемување“, во кое целта е да се зголеми бројот на луѓе кои имаат придобивки од социјалната иновација и „политичко“ или „функционално зголемување“, во кое итеративните вежби можат да се изградат или да се додадат на постојните иновации за да може да има кластери на иновации или иновации во дел од синцирот на снабдување чија цел е да се донесат промени во политиката или правната рамка.

Во литературата, насоките во кои се движи процесот на зголемување (*scaling up*), исто така, може да се сметаат за „одгоре надолу“ (хиерархиски, централизирано), и „оддолу нагоре“ (индивидуално предводени, предводени од водечките) или релациони (мрежни, партиципативни).

Освен „проширувањето“, се користат и други поими за да се опишат слични концепти, како што се дисеминација, дифузија, имплементација, усвојување, ширење итн. Обично, еден или повеќе од овие концепти се појавуваат заедно со концептот на „проширување“ иновација, но постојат и докази кои само разговараат за усвојување или ширење. Според литературата, ова се најчесто користените описи:

- Дифузија - пасивно ширење;
- Дисеминација - активни и планирани напори да ги убедат целните групи да усвојат иновација;
- Имплементација - активни и планирани напори за воведување на иновации во рамките на една организација;
- Одржливост - правење иновативна рутина додека не дојде до застарување.

Исто така, недостасува консензус за значењето на „дифузијата“. Најчесто се користи во споредба со „дисеминацијата“ за да претстави пасивен феномен: „неформален и неконтролиран“, „без концентрирана промоција“ и „неформални процеси“. Сепак, значителна количина на докази го користат поимот „дифузија“ за процесот на проширување на иновациите, усвојување или соопштување. Оваа разлика во концептуализацијата е особено интересно, со оглед на тоа што „дифузијата“ се користи многу почесто во однос на теоретски дискусии за зголемување - макро-поглед на зголемувањето – а „дисеминацијата“ најчесто се однесува на неопходната компонента на процесот на зголемување - мезо/микро ниво.

Со оглед на овие концептуални употреби, овој преглед користи „зголемување“ (*scaling up*) во поширока смисла, понекогаш покривајќи ги горенаведените дефиниции.

„Ширење“ обично се користи како синоним со „дифузијата“, прикажувајќи повеќе хоризонтален проток. Ова движење на ширењето може да биде, на пример, во рамките на одделот или професионалната заедница или помеѓу секторите во дефиниран географски регион. И покрај двосмислената употреба, таа е најчеста во контекст на иновацијата како систем или политика, или поставувањето како поголемо географско подрачје.

Концептот на „посвојување“ е дефиниран многу поретко, иако често се користи, особено во областите на образованието, ИКТ, управувањето со животната средина и енергијата. Се смета дека е процес преку кој ентитетот (организацијата, секторот, поставувањето) доаѓа до знаење, формира ставови, одлучува да преземе или одбие да спроведе иновација.

Исто така се користи и „репликација“, испреплетена со поимот адаптација, но е многу ретко дефинирана. Една дефиниција ја објаснува како реимплементација на воспоставената програма во нов контекст на начин кој ја одржува верноста на основните цели, активности и параметри на оригиналната студија.

„Одржливоста“ може да се однесува на тековен процес на зголемување на иновацијата или воспоставување и повторна употреба на иновацијата. Постои некаква двосмисленост околу значењето на одржливоста, бидејќи може да се гледа како на самата крајна цел - како „успешен“ заклучок - или како друг процес кој продолжува на неодредено време да ја интегрира иновацијата во секојдневното работење и практики или испорака на услуги.

5. ДЕЛ 2 – НАЈДОБРИ ПРАКТИКИ ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕТО НА ИНОВАЦИЈЕТА КАЈ МСП

5.1 ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА НАЈДОБРИТЕ ПРАКТИКИ

5.1.1 Примери за добри практики во земјите членки на ЕУ

- **Ваучерска шема за истражување (Холандија)**

Регионална рамка во која е имплементиран инструментот

Провинцијата Лимбург во Холандија има широка инфраструктура на посреднички организации кои го поддржуваат трансферот на знаење на приватните бизниси. Сепак, како и во многу други европски региони, регионот имал тешкотии во вклучувањето на малите и средните претпријатија во системот за поддршка на иновации. Поголемите компании често знаат како да ги следат иновациите, но оваа вежба е премногу сложена за малите и средните претпријатија, бидејќи тие воопшто ги немаат потребната работна сила и ресурсите.

Опис

Пилот-проектот за истражувачки ваучери бил спроведен под покровителство на Регионалниот технолошки план (РТП) во Лимбург. Предизвикот бил како да се реши проблемот со трансферот на знаење помеѓу давателите на знаење и малите и средните претпријатија, проблем кој е релевантен низ цела Европа, а исто така и надвор од Европа. Предизвикот исто така бил да се дизајнира добар пилот-проект за воведување систем на ваучери за истражување кои ќе им овозможат на малите и средните претпријатија да ја искористат експертизата и способностите за решавање на проблемите на компанијата *DSM Research*. *DSM Research* е мултинационална компанија која се занимава со хемикалии и напредни материјали во провинцијата Лимбург, Холандија. Во меѓувреме, ограничен број ваучери за истражување биле доставени до компаниите во групата на примероци, што им овозможило да имаат тридневен совет од *DSM Research* бесплатно. Системот на ваучери развиен во овој проект бил експериментален. По случаен избор на примерок од целната група, биле испратени ваучери до 20 компании за да ја користат експертизата на *DSM Research*, која ја опфаќа животната средина и безбедноста; напредни анализи; полимерна хемија; пластика; хемикалии; и технологијата на процесот, за период од три дена. За да ги поттикне компаниите да ги користат ваучерите и да ги објават правата и обврските на вклучените страни, сетот на правила бил подготвен и отпечатен на задната страна од секој ваучер за истражување. Специфичните проблеми на малите и средните претпријатија биле утврдени од страна на самите компании или од компанијата за развој на Лимбург (*LIOF*), потоа Управниот комитет составен од персоналот од *DSM Research*, *LIOF* и провинцијата Лимбург ги проценувала утврдените проблеми и назначувала релевантни *DSM* експерти на компаниите. Потоа, експертите на *DSM Research* изготвувале нацрт-стратегии за учесниците МСП. Имплементацијата на овие следни проекти ги следел ЛИОФ.

Резултати од евалуацијата: фактори за успех, тесни грла

Резултатите од евалуацијата покажале дека проектот е генерално успешен. Иако интересот за ваучерите бил првично благ, учесничките МСП биле задоволни кога започнал процесот на имплементација. Ова значи дека и покрај постигнувањето на добри резултати од истражувањето, подеднакво е важно да им се пристапи и да им помогне на учесниците на соодветен начин. Начинот на кој *DSM Research* комуницирал со компаниите бил особено ценет. Најголем напредок бил направен во оваа област, нудејќи високо ниво на *know-how* со внимателен став кон клиентот. Сепак, резултатите бил разочарувачки во однос на тоа што компаниите станале свесни за опсегот на различни полиња во кои *DSM* може да обезбеди експертиза. Евалуацијата покажала дека сите учесници не биле свесни за релевантната експертиза што *DSM Research* може да ја понуди за МСП. Од друга страна, компаниите брзо добиле корист од откупот на ваучерот. Во повеќето случаи, придобивките биле подобрувања, наместо сосема нови иновации. Се покажало дека ваучерот е добар начин за будење на ентузијазмот на МСП за иновации и за користење на надворешни извори на *know-how*. Врз основа на резултатите, може да се каже дека проектот ваучерска шема е многу ефикасен инструмент во Лимбург.

Одржливост

Опишаниот пилот-проект бил спроведен пред повеќе од 15 години. Пилотот бил толку успешен што регионот никогаш не престанал да прави нови ваучерски шеми. Огромни буџети во Лимбург, Холандија и остатокот од Европа биле наменети за оваа дејност.

Преносливост

Многу проекти спроведени во европските региони се толку специфични за тој регион што речиси е невозможно да се ископира во друг регион. Ваучерската шема во нејзината оригинална поставка била дизајнирана да ги поврзе регионалните знаења (*DSM Research*) и побарувачката на малите и средните претпријатија во регионот. Повеќе од 50 европски региони ја копирале иницијативата на ваучерската шема, главно во последните 9-10 години. Сите тие ја прилагодиле шемата на нивната регионална побарувачка и понуда, како и нивната финансиска состојба на обезбедување поддршка. Ова е доказ дека ваучерската шема е успешна и лесно пренослива.

Зошто се избра ваучерската шема за истражување како добра практика?

Ваучерската шема е еден од релативно малкуте примери во Европа за добра практика на трансфер на знаење помеѓу давателите на знаење и малите и средните претпријатија. Ова е причината зошто толку многу земји членки и региони ја адаптираа шемата. Секој регион може да ја примени ваучерската шема и да ја прилагоди на соодветните услови. Дури и ако во регионот не постои соодветен снабдувач на знаење, може да биде изграден со даватели на знаења во други региони во земјата или во странство. Европската комисија ја има наградено ваучерската шема како една од најдобрите шеми во Европа.

● **Стратешка иновација (Холандија, Белгија, Германија)**

Регионална рамка во која е имплементиран инструментот

Целта на еврорегионот Меус Рајна (*Meuse Rhine*) е истиот да прерасне во врвен технолошки регион. Со цел да се постигне истото, се развиле програми за големи промени, што овозможиле голем број мали и средни претпријатија да учествуваат со цел да ги направат првите чекори за подобрување на нивните иновативни капацитети. Помеѓу другите причини, проектот за стратешката иновација бил одобрен бидејќи е генерички инструмент кој им олеснува на менаџерските тимови на МСП да направат стратешки избори и да ги спроведат иновациите кои би можеле да бидат последица на стратешките опции за кои се избрани.

Опис

Проектот е иницијатива на УНУ-МЕРИТ (Мастрихт). Методологијата за стратешка иновација е развиена додека учествувале во програма финансирана од ЕУ (*Edison*) во која пилотите биле изведени во 15 холандски мали и средни претпријатија. Поради успехот во 15-те мали и средни претпријатија, од една страна, и политичките избори што беа направени во еврорегионот Меус Рајна, од друга страна УНУ-МЕРИТ подготвиле предлог-проект заедно со уште 3 други партнери во Фландрија, Валонија и Германија.

Резултати од евалуацијата, фактори за успех, тесни грла

Достапни се повеќе информации во врска со резултатите во рамките на вклучените МСП. Гледајќи ги различните програми од мета-перспектива, може да се заклучи дека методологијата сè уште се покажува како ефективна. Клучни фактори за успех се: обука на консултантите, блиско следење и управување со квалитетот, вклучување на локални засегнати страни, како што се стопанските комори, организациите на работодавачи, иновативните центри итн.

Во принцип, во време на криза, малите и средните претпријатија се во многу помал обем подготвени да посветат време и ресурси на стратешкото одлучување. Во такви времиња, малите и средните претпријатија се фокусираат само на режим на опстанок и се грижат за краткорочни активности. Вклучувањето на тројните хеликс партнери им гарантира дека за секој од нив има придобивка од учеството во вакви проекти. Пристапот на големи размери и големи програми: стремежот да се вклучат голем број индивидуални компании во голем проект, обезбедуваат некои предности во комуникациите и сл.

Одржливост

Иако методологијата се покажала како ефективна, за оваа програма е потребно финансирање од страна на владата: според искуството што произлегува од програмата, нискиот праг за учество во програмата ги привлекува компаниите да учествуваат и да ги осетат предностите од таквата интервенција. Доколку интервенцијата би била спроведена на комерцијална основа, само мал процент од малите и средните претпријатија би биле подготвени да учествуваат во програмата. Иако деловната стратегија е многу важна, ова е еден вид предизвик која компаниите мислат дека можат да ја изменаираат сами.

Преносливост

За време на секоја стратешка програма за иновации, методологијата била применувана од страна на нови консултанти и се обучени повеќе од 300 индивидуални лица. Не сите консултанти кои биле активни во првите изданија на следните програми сè уште работат за нив, но тие сè уште ја користат методологијата во нивната секојдневна консултантска пракса. Преносливоста на проектниот пристап, исто така е можно, но земајќи ги предвид локалните услови/финансиските структури и ставовите кон интервенциите финансирани од владата.

Зошто е избран овој проект како добра практика?

Методот е ефикасен; компаниите ги оценија интервенциите со високи оценки во анкетите за задоволство. Методологијата е експлицитна и како таква, таа може да се пренесе на консултанти во други региони. Проектниот пристап е пренослив во други региони. Филозофијата на програмата е дека со цел да им се помогне на регионите да направат важни чекори напред, треба да бидат вклучени голем број индивидуални МСП кои ги прават своите подобрувања на микро ниво. Резултатите од проектот и активностите кои се имплементирани покажуваат дека компаниите можат да направат подобрувања во начинот на кој управуваат со нивниот бизнис и начинот на кој тие работат на пазарот.

- **Воспоставување на меѓународна соработка помеѓу инкубатори преку креирање на платформи за различни услуги (Германија/Хрватска)**

Регионална рамка во која е имплементиран инструментот

Проектот за основање на Центарот за технолошки иновации Меѓумурје (ЦТИ) беше инициран од Регионалната агенција за економски развој за создавање на предуслови за обезбедување услуги за инкубација и обука, трансфер на технологија и комерцијализација на иновациите во академскиот и МСП секторот во Меѓумурје и во регионот.

Опис

Бидејќи пристапот до меѓународни извори на иновативни технологии и обезбедувањето на меѓународни партнерства и ко-инкубаторски услуги на нивните локални клиенти се клучни фактори за успех за работењето на ЦТИ, било одлучено да се развијат сите поврзани услуги како единствен вид на платформа за различни услуги (обезбедување поддршка за претпријатија за пристап до извозните пазари). Ко-инкубацијата вклучува домаќин-инкубатор кој обезбедува услуги и знаења за посета на компании од инкубатор во друг регион. Клучни партнери во проектот се Округот Меѓумурје, кои обезбедија простории за активности на ТИЦ, Меѓумурје Политехника во Чаковец, кој е академски партнер и ИНИ-Новација GmbH како технички асистент, кој има експертиза во дизајнот и управувањето со слични структури. Постои тесна соработка со неколку европски центри за технологија. ЦТИ се наоѓа во 3 згради во поранешниот воен комплекс Никола Шубиќ Зрински, кој е блиску до центарот на Чаковец. Таа е дел од Центарот за знаења од развојни институции (РЕДЕА и МЕНЕА) и Политехника. ЦТИ работи на вкупна површина од 2.600 м². Услугите обезбедени од ЦТИ вклучуваат: инкубација на иновативни технолошки компании, обуки и услуги за трансфер на технологија и комерцијализација на иновациите. ЦТИ работи на позиционирање во регионален контекст и на подигање на свеста за потребата од технолошки развој и методи за постигнување на истата.

Резултати од евалуацијата, фактори за успех, тесни грла

Додадената вредност на оваа активност е способноста на партнерите да го испратат клиентот-компанија кај „доверлив пријател“ во друг регион кој преку своите воспоставени деловни контакти и лични односи може да предложи пакет на прилагодена деловна поддршка за да се задоволат потребите на компанијата што ги посетува. Пакетите за услуги за поддршка на бизнисот кои се нудат на МСП се флексибилни, прилагодени и фокусирани на потребите на индивидуалните компании. Потребно е високо ниво на адаптација и диверзификација на услугата бидејќи потребите на компаниите можат да бидат многу различни. Ова влијае на потребата за квалификуван персонал со меѓународни контакти кои го испорачуваат овој вид услуга. Исто така, беше обезбедена обука за ко-инкубација, која бара дополнителни квалификувани и искусни капацитети.

Одржливост

Услугите кои се нудат и кои се платени ќе доведат до приходи, што придонесува за финансиската одржливост на меѓународно ориентиран инкубатор.

Преносливост

Платформата на услуги може да се пренесе во други европски градови, региони и земји.

Зошто е избрана оваа шема како добра практика?

Проектот создава работни места засновани на знаење, регионален развој и богатство, и обезбедува усогласување со стратегијата на ЕУ 2020.

• Истражување за иновациите во малите бизниси (Холандија)

Рамка во која инструментот е имплементиран

Јавната набавка на иновации е сè попопуларен вид на политика за иновации (ориентирана кон побарувачката) која може да ја користат креаторите на политики за да се подобрат иновациите во областите кои се приоритетни од страна на владата, за доброто на општеството (справување со општествените предизвици), а во исто време ги поддржуваат иновативните МСП (и генерираат економски придобивки од нивниот успех). Програмата е инспирирана од американската шема за истражување за иновациите во малите бизниси. Во САД, владите трошат фиксен процент од нивните буџети за истражување и развој кај иновативни МСП. Оваа шема исто така е пренесена во Австрија (*OECD, 2011*). Холандската шема е иницијатива на Министерството за економски прашања, во соработка со неколку други министерства. Неколку клучни елементи на шемата за истражување за иновациите во малите бизниси, кои беа преведени во 2004 година од концептот на САД во контекст на ЕУ, вклучуваат: конкуренција, договор наместо грант, две платени фази, прилагоденост кон почетници и МСП, брз и лесен процес.

Опис

Истражувачката програма за иновации за мали бизниси е програма за иновации за МСП. Преку оваа програма, МСП развиваат иновации кои придонесуваат за решавање на општествените предизвици на основа на набавки за националната влада. Последните теми на оваа програма вклучуваат еколошки материјали, заштеда на енергија, чиста енергија и надзор над насипи. Преку истражувачката програма за иновации за мали бизниси, малите и средните претпријатија имаат можност да развијат нови и иновативни производи, процеси и услуги. Во 2006 година, три министерства започнале со свои сопствени пилоти на истражувачката програма за иновации за мали бизниси (транспорт и вода, земјоделство и одбрана). Програмата *STW-SBIR* е фокусирана на валоризација на истражувањата на универзитетите, додека програмата *TNO-SBIR* е алатка за валоризација за знаење во *TNO*.

Резултати од евалуацијата: фактори за успех, тесни грла

Забележани се следните тесни грла:

- Недоволно разбирање на европските директиви: регулативите се замислени како попречувачки фокус на правните прашања, а не на целите и намената за набавки;
- Ограничен контакт со добавувачот;
- Ризиците се избегнуваат, а не се управуваат;
- Само неколку организации имаат стратегија за јавни набавки;
- Голем број на засегнати страни, без фокус на соработка;
- Недостаток на стимулации за набавувачите и изведувачите.

Одржливост

Шемата Истражувачка програма за иновации за мали бизниси во Холандија работи од 2004 година, и не е предвиден никаков крај.

Преносливост

Аргументот за стапката на преносливост е висока поради фактот што оваа програма е веќе пренесено искуство, бидејќи се заснова на истражувачката програма за иновации за мали бизниси во САД, а исто така се спроведува и во Велика Британија и во Австралија. Сепак, некои од карактеристиките се правно комплексни и заслужуваат посебно внимание во различно правно опкружување.

Зошто е избрана оваа шема како добра практика?

Долги години креаторите на политики биле обвинувани за фокусирање на поддршката на страната на понудата на иновациите. Оваа алатка може ефикасно да се искористи за да се управува и да се поддржи политиката на иновации од страна на побарувачката, со артикулирање на потребите на општеството и вклучување на крајните корисници во иновативните процеси. Покрај тоа, особено е важно да се поврзат општествените предизвици за иновациите во МСП.

- **Центар за управување со знаења (КМЦ, Унгарија/Западен Трансдунавски Регион)**

Регионална рамка во која е имплементиран инструментот

Универзитетот Сечењи Иштван е главен универзитет во Западниот Трансдунавски Регион и сигурен партнер за соработка (со повеќегодишно искуство) со компании од областа. Институцијата постојано ги проширува своите бази на знаење, лабораториска инфраструктура и истражувачки капацитети кои во поголем дел се користат од страна на нејзините партнери. Центарот за управување со знаења, основан на 1 јули 2009 година, е хоризонтален давател на услуги на Универзитетот. Нејзиниот стручен надзор го врши генералниот и научен проректор.

Опис

Центарот за управување со знаења е инициран и развиен во рамките на Оперативната програма за социјална обнова (ТАМОП, проект број 4.2.1.-08 / 1-2008-0005) од Унгарскиот план за развој (2007-2013) и бил соосновач на Европскиот социјален фонд. Центарот придонел за Отворен иновативен систем во регионот со мапирање на знаењата и резултатите од истражувањето на Универзитетот и со градење соработка помеѓу универзитетите и меѓу образованието и индустријата и поддршка на трансфер на технологија и воспоставување на спин-оф. Таа, исто така ја доближува науката до јавноста со популарни научни настани.

Резултати од евалуацијата, фактори за успех, тесни грла

Еден од главните фактори за успех на проектот се оние пилот-проекти кои имаат за цел производство на прототипови ко-развиени од студенти и членови на факултети. Овие проекти биле дополнително развиени со вклучување на деловни ментори подоцна. Некои од овие проекти ќе доведат до формирање на нови компании со помош на Центарот.

Одржливост

Иако, основањето на проектот е завршено кон крајот на 2011 година, Центарот продолжува со своите активности и се фокусира на услугите за иновации и развој на бизнисот.

Преносливост

Оваа добра практика може да се спроведе во оние региони кои имаат силен капацитет за истражување и развој со потенцијал за натамошна експлоатација.

Зошто е избрана оваа шема како добра практика?

Проектот првично беше насочен кон воспоставување на „класична“ универзитетска канцеларија за трансфер на технологии и нејзини услуги. За време на проектот се покажа дека фокусирањето на заедничките иновативни активности на учениците и вработените би можело да доведе до создавање на нови компании многу брзо во споредба со подолгиот циклус на развој на спин-оф, кој започнува со активности за патентирање и лиценцирање.

• Kplus/COMET (Австрија)

Регионална рамка во која е имплементиран инструментот

Во текот на 1990-тите, приоритет на технолошката политика во Австрија беше да се зајакнат врските помеѓу академскиот и бизнис-секторот. Со специфичната Кплус-програма (*Kplus*) се финансирали таканаречените Кплус центри (организирани во ДОО во која учествуваат сите партнери) во кои соработуваат партнери од академскиот сектор и бизнис-секторот. Оваа програма е отворена за странски фирми кои биле во можност да учествуваат во Кплус центарот. Сепак, уделот на странски фирми бил ограничен на 25 % во Кплус центарот (врз основа на обемот). Во целина, учеството на странски фирми изнесува околу 12 % во 2003 година. COMET е исто така отворен за странски фирми, а меѓународната соработка е наведена цел, особено во таканаречената K2 линија, која има за цел да ги истакне најсовремените истражувања и да има висока меѓународна видливост.

Опис

Програмата Кплус била основана во 1990-тите за да се одговори на недоволната соработка помеѓу приватниот сектор и истражувачката база на универзитетите и другите јавни истражувачки институции. Нејзината цел била да се поттикнат колаборативни, среднорочни и долгорочни истражувања и да се воспостави општа култура на соработка помеѓу досега различните сектори на приватното и јавното истражување. Програмата финансирала основање на таканаречени Кплус центри кои се организирани како јавно-приватни партнерства (обично во форма на ограничени компании со акционери од приватниот, како и од јавниот партнер) и се центрирани околу однапред дефинирана тема за истражување. За да се добие „критична маса“ и да се избегнат „единствени центри за фирма“, постои потреба за минимален број на 5 индустриски учесници. Процесот на избор на центрите вовел новина во австриските шеми за финансирање на технологијата, преку конкурентен процес помеѓу различни предлози. Повиците за предлози се започнати редовно, а конзорциските понуди за грантот биле формирани на самоорганизиран начин помеѓу бизнисот и академијата. Предлозите се оценуваат врз основа на нивниот научен и технолошки квалитет, нивната способност да ги групираат „постојните научни и економски компетенции во критичните маси“, нивната проценета економска корист за австриските компании и квалитетот на бизнис-плановите. Главниот инструмент на процесот на евалуација е рецензијата.

Градејќи ги искуствата и успешноста на центрите на Кплус, ревидираната програма, СОМЕТ - Центрите за компетентност за одлични технологии започнала во 2006 година како наследничка програма. Посебна поддршка им се давала на оние истражувачки активности кои работат на врвни потфати и кои, исто така, ветуваат висок меѓународен профил. Програмата, исто така, треба да даде голем придонес во развојот на човечките ресурси во Австрија со атрактивни понуди за истражувачите.

Резултати од евалуацијата, фактори за успех, тесни грла

Програмите на центрите за компетенции се сметаат за една од најуспешните иницијативи за технолошка политика во Австрија, па дури и добија значајно позитивно меѓународно признание како пример за најдобра практика. Во 2006 година, околу 1500 истражувачи од академскиот и приватниот бизнис-сектор соработуваат на заеднички дефинирани истражувачки програми во повеќе од 40 центри (вклучувајќи ги и центрите на „сестринските програми" k_ind и k_net). Вкупниот обем на истражување и развој изнесува околу 110 милиони евра на годишно ниво. Програмите се меѓународно признати како модели на добри практики.

Одржливост

Првата програма за програми за компетенции датира од 1998 година и сè уште е успешна шема.

Преносливост

Пред неколку години центрите за компетентност беа меѓу најпопуларните шеми за дифузија. Шведските центри за компетенции датираат од истиот период. Центрите за компетентност во Естонија се од поновиот датум.

Зошто е избрана оваа шема како добра практика?

Програмите се меѓународно признати како најдобри практики. Тоа би можело да послужи како пример за другите региони да ги подобрат врските меѓу науката и индустријата и подобро да ги задоволат потребите на засегнатите општества во регионот. Покрај тоа, шемата е препознаена како добра практика поради меѓународниот аспект.

• Центар за невробиолошки знаења во Сегед (ЦНЗС, Јужна Рамница/Унгарија)

Опис

Стратешката цел на ЦНЗС е да обезбеди јадро за кластер за науката на живот во регионот. Проектот бил поддржан преку грант (грант *Pázmány Péter*) на *Find for Innovation* помеѓу 2005-2009, но ЦНЗС ги продолжил истражувачките проекти. ЦНЗС беше првиот центар за знаење во Унгарија со инкубаторска зграда.

Резултати од евалуацијата, фактори за успех, тесни грла

Резултатите од работните групи ги оценуваат оперативните водачи на секои 3 месеци. Секој раководител на потпрограма ја проценува работата за истражување и развој на работната група на потпрограмата на секои 6 месеци (научни резултати, патенти, основа на спин-оф компании и учество во каков било проект под *FP6* или *FP7*).

Одржливост

ЦНЗС ја продолжува својата работа во областа на невробиологијата преку грантови и договорни истражувања. Постојат 3 лекари кандидати со различни механизми кои сега ги завршуваат претклиничките студии за одреден тип на молекули. Апликациите за грантови во полето за истражување и развој постојано се подготвуваат. Два успешни ТАМОП грантови помогнале во развојот на меѓународната соработка и обезбедиле натамошно вработување за неколку млади соработници и доктори на докторски студии. Исто така, се остварила разновидна соработка со фармацевтските фирми на национално ниво и во странство.

Зошто е избрана оваа шема како добра практика?

ЦНЗС е првиот центар за знаење во Унгарија и е етаблиран како добро функционален научен центар: ЦНЗС станал почетна точка во регионот, срцето на кластерот за науката за животот кој има инкубаторска зграда чија главна задача била да ја организира човечката страна од работата на *R & D*, да ги концентрира човечките ресурси. Сите релевантни истражувачки групи во градот и на Универзитетот биле успешно вклучени во заеднички невробиолошки истражувачки проекти.

• **Фонд за грантови концепти (Хрватска)**

Регионална рамка во која е имплементиран инструментот

Програмата за Фонд за грантови концепти била усвоена со одобрение на Министерството за наука, образование и спорт, како дел од Хрватската програма за промоција на претприемништвото врз основа на иновации и нови технологии и со согласност на Светската банка, како дел од Хрватски проект за наука и технологија.

Опис

Фондот за грантови концепти е дизајниран да им помогне на истражувачите од хрватските универзитети и истражувачки институти, како и малите претприемачи, да ги претворат своите идеи во глобален бизнис. Грантот е дизајниран да ги поддржи воспоставените и новосоздадените бизниси во развојот на иновативни нови производи и процеси и да им помагаат на новите претпријатија од универзитетите во Хрватска да обезбедат средства. Ги поддржува апликантите да ги испитаат, да ги унапредат и заштитат иновативните бизнис-идеи во рана фаза за да ги оценат комерцијалните и техничките ризици, како и потенцијалот и можноста за резултатите од истражувањето и да го обликуваат процесот на комерцијализација. Програмата била предложена, дизајнирана и имплементирана од БИКРО (*BICRO*), одобрен од Министерството за наука, образование и спорт и Светската банка. Со програмата оперативно управува БИКРО во соработка со мрежата на признати центри во Хрватска.

Резултати од евалуацијата, фактори за успех, тесни грла

- Успешно е завршен 21 проект. Само 2 проекти не можеле да ги постигнат планираните цели;
- Секое евро инвестирано од јавниот буџет преку Фондот за грантови концепти привлекува дополнителни 0,72 евра приватен капитал наменет за истражување и развој во рана фаза.

Одржливост

Фонд за грантови концепти е програма која е дефинитивно потребна во Хрватска, многу добро е препознаена и прифатена од целната група и други. ПК е модифицирана и повеќе е прилагодена на потребите на клиентите. Одржливоста на Фондот за грантови концепти зависи главно од достапноста на буџетот. БИКРО постојано бара партнери да ја кофинансираат програмата.

Преносливост

Целите процедури (апликација, процес на евалуација и мониторинг) се преносливи и информациите се достапни.

Зошто е избрана оваа шема како добра практика?

Програмата за Фонд за грантови концепти е од критично значење за иноваторот (апликантот) и за финансиерот, бидејќи треба да ја демонстрира можноста за предложените идеи, бизнис-модел и сл. Многу добро е прифатена од корисниците во Хрватска.

• ТЕHCRO - Развој на инфраструктурата за развој на технологијата (Хрватска)

Регионална рамка во која е имплементиран инструментот

Програмата ТЕХКРО (ТЕHCRO) била усвоена со одобрение на Министерството за наука, образование и спорт, како дел од Хрватската програма за промоција на претприемништвото врз основа на иновации и нови технологии и со согласност на Светската банка, како дел од проектот „Хрватската наука и технологија“.

Опис

Програмата за развој на технолошка инфраструктура - ТЕХКРО е обемна програма за инвестирање во развојот на технолошката инфраструктура во Хрватска, која се базира на спроведување на три принципи: инвестирање во инфраструктура - вмрежување - образование и обука. Програмата ги комбинира инвестициските фондови од државно и локално ниво, поддржани од Владата преку Министерството за наука, образование и спорт (МСП) и Светската банка преку Проектот за наука и технологија (СТП). Програмата е стратешки координирана заеднички од страна на *MSES* и *BICRO* и оперативно управувани од *BICRO*.

Резултати од евалуацијата: фактори за успех, тесни грла

- Просечното време за подготовка на проектот е помеѓу 12 и 25 месеци;
- Вкупната вредност на финансираните проекти надминува 21,9 милиони евра;
- Секое евро инвестирано од јавниот буџет преку програмата ТЕХКРО привлекува 1,34 € од други извори на финансирање наменети за развој на иновативната инфраструктура;
- Денес постојат 7 оперативни центри ТЕХКРО низ цела Хрватска - во Загреб, Риека, Осиек, Дубровник, Вараждин, Нова Градишка и Чаковец;

- 67 % од засегнатите страни изјавиле дека нивните инфраструктурни проекти немало да бидат реализирани без поддршка на ТЕХКРО, а 33 % изјавиле дека проектот би бил спроведен со доцнење и во значително помал обем;
- Компаниите корисници ги навеле главните причини за лоцирање во центрите на ТЕХКРО: квалитет на услуги, поволни цени и флексибилни простори за инкубација, атрактивна околина и позитивна слика на ТЕХКРО центарот;
- Достапност на професионални деловни услуги;
- Можности за мрежно поврзување и можности за соработка со други компании за закуп;
- Квалитетот на инфраструктурата и цените во центрите на ТЕХКРО се високо оценети од страна на клиентите.

Одржливост

Сите кофинансирани проекти во рамките на програмата ТЕХКРО мораа да докажат во своите бизнис-планови дека ќе постигнат самоодржливост во период од 5 години. Создаден е специјален мониторинг систем кој го следи секој проект, посебно неговото ниво на самоодржливост.

Преносливост

Преку соработка и вмрежување, ТЕХКРО може да ја пренесе својата идеја за модел на поддршка.

Зошто е избрана оваа шема како добра практика?

Неразвиеноста на технолошката инфраструктура го попречува развојот и комерцијализацијата на новите технологии и појавата на поголема популација на фирми базирани на нова технологија. Резултатите постигнати во рамките на програмата ТЕХКРО го оправдуваат изборот на оваа шема како најдобра практика за решавање на технолошката инфраструктура.

5.1.2 Примери за добри практики во земјите од Западен Балкан

• Конкуренција за најдобра технолошка иновација (Србија)

Регионална рамка во која е имплементиран инструментот

Проектниот конкурс за најдобра технолошка иновација бил инициран во 2005 година од страна на Министерството за наука и заштита на животната средина на Србија. Идејата за овој проект била иницирана од Факултетот за технички науки Нови Сад, врз основа на успешен пилотски натпревар за своите ученици, спроведен во 2003 година. Успехот на овој конкурс иницирал предлог за национален конкурс до Министерството за наука и заштита на животната средина. Соработката помеѓу Министерството за наука и технолошки развој на Србија и Министерството за наука и технологија на Република Српска започна во 2007 година, така што на територијата на Република Српска се организираше и конкурс за најдобра технолошка иновација.

Опис

Проектниот конкурс за најдобра технолошка иновација го промовира претприемништвото во Србија и им дава помош на потенцијалните и постоечките претприемачи кои се подготвени и способни да развијат идеи и пронајдоци кои на пазарот им даваат вредни иновации. Основната идеја на натпреварот е дека комбинацијата на иновации и претприемништво е рецепт за конкурентност за сите поединци, компании, универзитети и државата. Ова создава желба да се промовира претприемачкиот дух кај истражувачите, учениците, иноваторите, креативните индивидуи, тимови и компании, особено оние кои ќе придонесат преку своите активности во економскиот живот на Србија да бидат брзо трансформирани во економија базирана на знаење. Конкурсот има неколку круга во зависност од конкурентните категории. За сите категории се потребни два круга. Во првиот круг на натпреварот, мора да се поднесе збиен извештај преку интернет. Кандидатите кои го положиле првиот круг добиваат пристап до одредена експертиза преку обука и консултации за да креираат иновативна стратегија за новиот или значително изменетиот производ/услуга/процес/софтвер на пазарот. Вториот круг бара подготовка на бизнис и маркетинг план (во зависност од категоријата во која тимот се натпреварува). Овие учесници добиваат помош во развојот на нивниот бизнис или маркетинг план преку стручна обука и други форми на тренинг. Натпреварувачите кои покажуваат најголем напредок имаат можност јавно да ги презентираат своите идеи во полуфиналето/финалето, вклучувајќи одбрана на нивните бизнис и маркетинг-планови пред жирито. За време на натпреварот над сто рецензенти ги оценуваат апликациите, бизнис и маркетинг-плановите.

Резултати од евалуацијата: фактори за успех, тесни грла

Проектниот конкурс за најдобра технолошка иновација е еден од најатрактивните пристапи на владата за промовирање на иновацијата. Недостаток на овој натпревар е дека единствениот пристап до натпреварот е онлајн; натпреварувачите мора да бидат многу добро ИТ образовани да учествуваат на натпреварот. Исто така целата конкуренција е на српски јазик, што може да биде тесно грло за промоција на иновациите и целата конкуренција во странство и на регионално ниво. Една од препораките би можела да биде дека барем некои делови од натпреварот треба да бидат на англиски јазик. На пример, избраните финалисти треба да имаат презентации на своите иновации на англиски јазик, а исто така и веб-страната на целиот натпревар треба да биде преведена на англиски јазик. За време на натпреварувачката фаза, а посебно за презентацијата на иновациите, комисијата за доделување на наградите се состои од компетентни истражувачи и деловни луѓе кои придонесуваат со дополнителна експертиза во завршната фаза на натпреварот. Со дополнителна техничка и комерцијална компетентност, пронаоѓачите и иноваторите се доближуваат до пазарот со своите нови идеи и пилот-продукти. На натпреварот и конкретно наградата може да има потреба од повеќе насочени промоции, како што е финалниот настан кој се емитува на телевизиски програми по атрактивни часови. Наградата треба да се одржи со претставници на деловното општество. Во еден момент од натпреварувачката фаза, може да се организираат мерки или настани за да се овозможи поблизок контакт помеѓу иноваторите и пронаоѓачите и потенцијалните инвеститори или корисници/купувачи на пронајдоци. Се препорачува посебна презентација на оваа група инвеститори.

Одржливост

Главната пречка за одржливо продолжување на конкурсот за најдобра технолошка иновација во Србија е статусот на натпреварот во годишната програма за активности и

буџетирање на *MSTD*. Препораката е да се дефинира соодветна менаџерска и финансиска шема која би можела да овозможи одржливост и продолжување заедно со адекватно следење и проценка на ефективноста и ефикасноста на конкуренцијата.

Преносливост

Техничкиот факултет во Нови Сад е способен да ги обучува и имплементира организацијата, како и практичните аспекти на заинтересираните страни во регионот.

Зошто е ова добра практика?

Проектниот конкурс за најдобра технолошка иновација е еден од најатрактивните пристапи на владата за унапредување на иновациите. Воспоставените претпријатија и обезбедената помош за претприемачите јасно ја очекуваат позитивната екс/пост/евалуација. Оваа позитивна евалуација е препорака за себе.

• Кластерот за ИКТ во Војводина (Србија)

Регионална рамка во која е имплементиран инструментот

Кластерот за ИКТ Војводина ВОИКТ (VOICT) е инициран во 2009 година, кога неколку ИТ компании од Нови Сад изразиле интерес за создавање на бизнис-асоцијација во овој сектор. Првичниот состанок на околу 30 компании се одржа во септември 2009 година, кога беше формиран иницијативен одбор, што доведе до формално формирање на здружението во март 2010 година, од 17 компании. Од самиот почеток, ВОИКТ бил поддржан од неколку институции кои исто така се почесни членови од самиот почеток: Промоција на инвестиции во Војводина - ВИП, Факултет за технички науки од Нови Сад, Агенција за регионален развој Алма Монс и Центарот за конкурентност и развој на кластери. Во текот на 2010 и 2011 година, уште 11 компании се приклучиле како редовни членови, како и уште две институции како почесни членови кои ја поддржуваат работата на здружението. Формирањето на кластерот се вклопува во целите на развојните стратегии на регионално и републичко ниво во Србија.

Опис

Кластерот за ИКТ во Војводина (ВОИКТ) обезбедува единствена точка на контакт со најдобрите ИКТ компании во Србија. Кластерот се состои од 28 компании од секторот со вкупна работна сила од 1.500 искусни ИТ професионалци. Здружението ужива силна поддршка во заедницата, при што шест институции од областа на образованието, регионалниот развој и јавната служба се почесни членови. Основан преку иницијативата „оддолу нагоре“ во 2010 година, овој кластер е најсилен во својата област во Србија, со компании членки кои имаат бројни референции меѓу глобално препознатливите клиенти. ВОИКТ нуди блиско доближување, аутсорсинг и заедничко вложување, можности со високо професионални, сигурни и искусни партнери. Водечкиот кластер на Војводина е признат партнер во развојот и примената на нови ИКТ производи и услуги со висок профитен потенцијал и важен партнер во развојот на поединци, компании и регионални бизниси. Мисијата на Кластерот за ИКТ во Војводина вклучува координација на сопствените и нивните партнери за силно позитивно влијание врз социјалното и деловното опкружување. На членовите, кластерот им служи како платформа за соработка и обезбедува портфолио на услуги, како што се градење на нивните капацитети и конкурентноста преку обука и едукација во Академијата на кластери, градење врски со образовниот систем, создавање на нови бизнис-можности, пристап до нови пазари, активности за лобирање итн. Кластерот, исто така, игра важна

улога во градењето построги обврзници во тројниот хеликс бизнис - образование - Владата.

Резултати од евалуацијата: фактори за успех, тесни грла

Од своето основање, ВОИКТ успеал да привлече доволно внимание меѓу компаниите во домашниот ИКТ сектор за значително зголемување на бројот на членови. Исто така, успеал да предизвика повеќе интерес за кластерирање во Србија воопшто. Повеќе идни резултати во врска со придобивките за членовите може дополнително да ја зголемат членската база. Постојат два клучни фактори за успех што ја дефинираат работата на здружението досега. Едниот е принципот „оддолу нагоре“, вграден во организацијата, обезбедувајќи силно учество на членовите. Другата е одлуката да се ангажира професионален кластер менаџер со полно работно време за да работи. Денес, овој кластер е на прагот да стане силен лост за понатамошен развој на ИКТ и другите сектори во Војводина и Србија. Главните пречки можат да бидат недостатокот на финансиски средства за финансирање на разни активности што се започнати досега.

Одржливост

Главната закана за одржливоста на Кластерот за ИКТ во Војводина е несоодветно финансирање. ВОИКТ веќе се позиционира за решавање на ова прашање, со добри шанси за успех. Другите фактори на одржливоста ја вклучуваат способноста на кластерот да привлече нови членови и да испорача услуги кои ќе ги привлечат. Портфолиото на услуги постојано се ажурира.

Преносливост

И покрај некои ограничувања, ВОИКТ е најсилниот кластер во областа на ИКТ денес во Србија и може да се гледа/да се користи како модел за воспоставување на кластери во Србија.

Зошто е избрана оваа шема како добра практика?

Формирањето на Кластерот и неговата работа е во согласност со реалностите на деловната и социјалната средина во која функционира. Таа ја црпи својата сила од основните квалитети кои секоја слична организација треба да ја поседува.

• Центар за иновации и претприемништво (ЦИП) на Универзитетот во Зеница (Босна и Херцеговина)

Регионална рамка во која е имплементиран инструментот

ЦИП е подорганизациска единица во рамките на Универзитетот во Зеница, креирана преку ТЕМПУС проектот со број: 41108, имплементиран во периодот 2007-2010 година. Европски партнери во овој проект беа Политехничкиот универзитет во Торино, Универзитетскиот инкубатор од Копер (Универзитет на Приморска Копер), Светската универзитетска служба - СУС БиХ и Министерството за цивилни прашања (МЦП). По усвојувањето на елаборат за Центарот во Сенатот и Управниот одбор на Универзитетот во Зеница во почетокот на 2008 година, ЦИП започнал со активна работа.

Опис

По изработката на физибилити студија за ЦИП, таа била усвоена од Сенатот и од Управниот комитет на Универзитетот во Зеница, а тоа овозможило и законски предуслови за промени во организационата структура на Универзитетот. Паралелно, партнерите работеле заедно за развој на капацитетот на градот: од човечки до материјални ресурси. Активностите биле тесно поврзани со синергијата со другите организациони единици кои дејствувале на Универзитетот во Зеница, градот Зеница, регионот (Зеница - Добојски Кантон) и пошироко. Благодарение на проектот *Tempus*, Мултимедијалниот центар и Центарот за трансфер на технологија се одлично опремени. Создаден е тим од искусни и млади професионалци од различни типови на профили. Покрај тоа, голем број ученици биле вклучени преку многу можности (Академија за претприемништво, студентски конференции, конкурс за најдобри бизнис планови, развој на универзитетски инкубатори итн.).

ЦИП бил признат како регионален лидер во промовирањето на иновациите и претприемништвото и во тој контекст биле потпишани билатерални договори со партнери од странство (мрежата Решица на Западен Балкан и ЕУ, мрежата на *SENSI*, мрежата на БИР од Шпанија, протоколите за соработка со ИРИ - Универзитетот во Љубљана, соработка со *CERSI* Институтот во Рим Ла Сапиенца, Политично ди Торино итн.). ЦИП има работено на развој на апликации во нови меѓународни програми како *Tempus*, *IPA* и други билатерални програми и соработувал во проекти со институции и организации од Италија, Шпанија, Австрија, Германија и земјите од регионот. ЦИП исто така има организирано три главни деловни конференции во кои учествувале повеќе од 250 учесници (конференција за развој на бизнисот во Зеница *BDC 2008* и *BDC 2009*) и три студентски конференции *TECHNO-EDUCA* во 2008, 2009 и 2010 година. Покрај тоа, ЦИП има издадено бројни брошури, публикации, книги, лифлети и други материјали, така што заинтересираните лица имале можност да се запознаат со најважните теми од областа на иновациите и претприемништвото.

Резултати од евалуацијата: фактори за успех, тесни грла

ЦИП се појавил како резултат на *TEMPUS* проектот и денес е една од најважните подорганизациони единици на Универзитетот во Зеница. Во согласност со извршувањето на работата на трансформација од наставата на претприемничкиот универзитет, ЦИП е лидерска единица на Универзитетот во Зеница. ЦИП го трансформирал својот почетен тим на експерти од Економскиот факултет и Машинскиот факултет и ги вклучил сите факултети на Универзитетот во Зеница, со цел што е можно повеќе студенти и наставници на *UNZE* да почнат да размислуваат и да работат на претприемачки начин. ЦИП станал препознатлив регионален и меѓународен партнер во многу проекти. Надворешната евалуација на Универзитетот во Зеница, направена од ЕУА Брисел и Државната агенција за високо образование на Словенија, ја признава важноста на ЦИП за *UNZE* како што е наведено јасно во нивниот конечен извештај. Проблеми во работењето на ЦИП се неможноста на систематско финансирање. Освен тоа, други организациони единици на *UNZE* се соочуваат со истите проблеми, дури и оние без какви било референции (на пример, Економскиот институт на Универзитетот во Зеница). Друг проблем е исклучувањето на кадарот на Економскиот факултет, тие сметаат дека претприемништвото е „ексклузивен бизнис на економистите, а другите не треба да се ангажираат“, а како резултат на тоа има слаба соработка помеѓу ИЕК и Факултетот за економија на Универзитетот во Зеница.

Одржливост

Најголем проблем во функционирањето на таков центар е финансирањето бидејќи сите финансии се обезбедуваат по принципот на проекти, а нема дополнителни средства од Универзитетот во Зеница или од министерствата. Сепак, тоа обезбедува неопходна

активност за членовите на ЦИП кои доаѓаат од различни факултети на Универзитетот во Зеница, надвор од универзитетот, како и други универзитети и кои имаат иновативни идеи и претприемачки амбиции. Оттаму, опсегот на услуги и референции на ЦИП се развива од година во година и се развива во пошироки регионални и меѓународни области.

• Универзитетски претприемнички центар (Универзитет во Бања Лука)

Регионална рамка во која е имплементиран инструментот

Образовниот систем во БиХ не е во согласност со потребите на бизнис секторот во однос на следните точки: квалитетот на резултатите, содржината на студиите, наставната методологија, недостатокот на истражувачка компонента во студиските програми, недостатокот на пракса за учениците, потребата за повеќе лабораториска работа на проекти и практично искуство во вистинско индустриско опкружување, недостаток на специјализирани професори - што резултира со ниска атрактивност кај учениците што доведува до недостаток на студенти и ниска атрактивност на дипломците за индустриски работодавци. Ова е исто така поврзано со севкупниот недостаток на претприемачки дух и иницијатива во рамките на студентската популација и недостатокот на знаења и вештини за (само)вработување. Непридржувањето е делумно предизвикано од недоволната соработка помеѓу претпријатијата и универзитетите поради недоволната побарувачка за истражување и развој во претпријатијата, недостаток на истражувачки и развојни активности на универзитетите и мал фокус на универзитетите за развој на програми за курсеви за доживотно учење за индустријата, што е врз основа на недостаток на информации за потребите на индустријата и недостаток на способност да се адаптираат и формалните и неформалните курсеви за потребите на индустријата - во однос на времетраењето, методологијата и содржината на испораката.

Опис

Универзитетскиот центар за претприемништво (УРЦ) е формиран со заедничка иницијатива на професор и група студенти од Економскиот факултет на Универзитетот во Бања Лука (УБЛ). Тој е поставена како постојана инфраструктура и вработените се вработени како постојани вработени во Ректоратот на Универзитетот. Центарот служи како точка за контакт и координација за платформа за соработка на универзитет - претпријатие. Центарот работи на 3 поврзани столбови:

- 1) развој на кариерата;
- 2) промоција и поддршка на претприемништвото и
- 3) трансфер на знаење/технологија и истражување и развој за потребите на олеснување на претпријатијата.

Овие столбови се спроведуваат преку конкретни програми, проекти и заеднички услуги (служба за управување со проекти, сервис за обука и информативна служба), како и преку работата на неколку канцеларии на Центарот за претприемништво (за студенти: клуб претприемачи, инкубатор и деловна градина; за компании: Канцеларија за врски во индустријата и канцеларија за поддршка на претпријатија); Центарот за кариера (насоки за кариера, стажирање и меѓународни програми за размена на студенти, програма за развој на млади истражувачи); Канцеларија за истражување и развој

(тројни хеликс проекти, инфраструктура за истражување и развој и проекти за развој на човечки ресурси и проекти за развој на заедницата).

Резултати од евалуацијата, фактори за успех, тесни грла

Главните прашања со кои се соочува Центарот е подготвеноста на бизнис секторот да ги апсорбира резултатите (дипломирани студенти и истражувања) и бавноста на процесот на реформи во високообразовниот систем, првенствено на развојот на наставната програма, наставниот кадар и прашањата за истражувачки капацитети.

Одржливост

Бидејќи ова е постојан дел од универзитетската структура и услуги, тој има обезбедено минимална финансиска и оперативна одржливост, а квалитетот и квантитетот на услугите и програмите ќе зависи од стапката на успех на прибирање финансиски средства.

Преносливост

Овој модел на универзитетска платформа за претпријатија лесно може да се реплицира на други универзитети во земјите од Западен Балкан

Зошто е избрана оваа шема како добра практика?

Оваа шема е практична имплементација на рамката за соработка на Универзитетот во Западен Балкан и е лесно реплицирачка платформа која не бара големи инвестиции од Универзитетот за да се иницира. Лесно може да донесе резултати ако е ангажиран вистинскиот тим на луѓе за имплементација и ако имаат поддршка од универзитетското раководство.

• Центар за истражување и развој на услуги (ЦИРУ) во рамките на универзитетот во Црна Гора

Регионална рамка во која е имплементиран инструментот

До неодамна, Универзитетот на Црна Гора имал многу малку структури на централно ниво кои се занимавале со меѓународни проекти, иновации, прашања за интелектуална сопственост, управување со проекти, итн. Наместо тоа, сите проекти (освен оние за мобилност на студентите) биле менаџирани на ниво на оддел/факултет и Универзитетот дури и немал увид во тековните проекти. Покрај тоа, Универзитетот, исто така, немал заеднички план, правила и процедури за подобрување на истражувачките перформанси. Почнувајќи од 2007 година, Универзитетот е вклучен во неколку важни проекти кои се занимаваат со овие прашања. Универзитетот ги искористи овие проекти за усвојување на Акциониот план за истражување и воспоставување на некои канцеларии на централно ниво.

Опис

Центарот за истражување и развој на Универзитетот на Црна Гора е официјално основан во октомври 2009 година, во рамките на проектот ТЕМПУС „Создавање капацитети и инструменти за истражување и развој за унапредување на соработката во високото образование и економија“ („капацитети за истражување и развој“). Во рамките на истиот проект се основани уште три центри за истражување и развој на

универзитетите во Сараево, Скопје и Приштина. Истражувачкиот центар за развој е силно вграден во структурата на Универзитетот и е признат како важна единица која обезбедува административни и управувачки услуги.

Резултати од евалуацијата: фактори за успех, тесни грла

Во рамките на проектот FP7 "Evolunimont", Универзитетот поминал низ надворешна евалуација на своите истражувачки потенцијали. Центарот за истражување и развој на услуги (ЦИРУ) е оценет во рамките на проектот „капацитети за истражување и развој“ на две нивоа: внатрешно (од страна на партнерите на проектот) и надворешно (од институција која не е партнер на проектот). Резултатите од оценките се многу позитивни со некои коментари и совети за подобрување. Главното тесно грло се должи на фактот што најголем дел од развојните проекти на Универзитетот традиционално се управуваат на ниво на факултет. Втората пречка е дека ЦИРУ е формиран во време на намалување на буџетот кога дури и малите средства не се лесно достапни.

Одржливост

Центарот е еден од многуте одржливи резултати од проектот. Универзитетот ја изразил својата заложба да го зголеми својот дел во финансирањето на ЦИРУ, и покрај намалувањето на буџетот. Останатите средства за истражувањето и развојот треба да се обезбедат од нови проекти.

Преносливост

ЦИРУ веќе го има пренесено своето искуство и добри практики на некои партнерски универзитети. Се покажало дека искуството на Универзитетот било корисно за некои соседни универзитети.

• Национален центар за развој на иновации и претприемничко учење (НЦРИПУ, Република Македонија)

Регионална рамка во која е имплементиран инструментот

Националниот центар за развој на иновации и претприемничко учење (НЦРИПУ) е основан во ноември 2009 година, со финансиска поддршка на Австриската развојна соработка како наследничка институција на Центарот за развој на бизниси основана во 2006 година на Машинскиот факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје. Центарот работи како непрофитна и невладина организација и има две канцеларии: а) на Машинскиот факултет и б) во Агенцијата за поддршка на претприемништвото на Република Македонија.

Опис

НЦРИПУ е активен партнер во неколку проекти, како „Соработка на иновации и финансиски агенции во Југоисточна Европа 2009-2012“ (www.see-ifa.eu). Мрежата на ЈИЕ-ИФА има за цел да ги зајакне капацитетите за ефикасно обезбедување на иновации, технологија и финансиска поддршка за микро, мали и средни претпријатија. Развојот на НЦРИПУ исто така се базира на препораките на Европската фондација за обука (www.etf.europa.eu) и Центарот за претприемачко учење во Југоисточна Европа (www.seecel.hr). НЦРИПУ е дизајниран како центар отворен за иновативни идеи,

базирани на технологии. Има систем за избор кој започнува со онлајн апликација на деловни идеи, проследено со избор на најдобрите 80-90 идеи, обука за 13 модули за теми за претприемништво и управување со мали бизниси, натпревар за бизнис-план и конечно завршувајќи со најмалку 10 нови основани компании. Активностите на Центарот продолжуваат со обезбедување на почетен капитал за започнување, советување и тренинг на веќе воспоставените компании, а во насока на јакнење на капацитетите на новоформираните компании за успешно одржување и растење на пазарот.

Одржливост

Бидејќи главните извори за финансирање на активностите на НЦРИПУ се средства добиени од донаторски проекти, одржливоста на институцијата е секогаш отворено прашање.

Преносливост

Клучниот фактор за позитивното влијание на НЦРИПУ во деловното опкружување се добрите односи и координација со двете институции - домаќини (Машински факултет и Агенција за поддршка на претприемништвото), како и со Министерството за економија и Министерството за образование и наука.

Зошто е избрана оваа шема како добра практика?

НЦРИПУ е добар пример за тоа како проект финансиран од донатори се трансформира во заедница на *тинк-тенк* која обезбедува многу вредни совети/сугестии до државните институции. Како пример, некои од проектите/активностите на НЦРИПУ кои стануваат редовни активности во рамките на државните институции се:

- Имплементација на Европска табела за иновации (Министерство за економија);
- Натпревар за национален план за средните училишта (Министерство за образование и наука, Биро за развој на образованието);
- Редовна обука на професори по средно образование на тема претприемништво (Агенција за поддршка на претприемништвото и Биро за развој на образованието);
- Поддршка на саеми за вработување и кариерно советување (Агенција за промоција на претприемништвото) итн.

• Бизнис инкубатор „Фондација за млади претприемачки услуги“ (YES Фондација, Република Македонија)

Регионална рамка во која е имплементиран инструментот

Како и во повеќето земји од регионот на Западен Балкан, Република Македонија се соочува со тешкотии во вклучувањето на малите и средните претпријатија, особено на новоформираните системи за поддршка на иновациите. Големите и воспоставените компании веќе имаат неопходно искуство и знаење за пробив на иновациите, но за разлика од нив, иницијативите за стартување не се видливи, дури и покрај тоа што најчесто ги носат најголемите светски иновации. Во 2005 година, основана е YES Фондацијата, откако било направено пилот-истражување и анализа на теренот во претходната година, со цел да се утврди состојбата со претприемништвото, вработувањето и иновациите на младите во Македонија. Донатори на овој проект се

Министерството за надворешни работи на Норвешка (www.nmfa.no) и Фондацијата Институт отворено општество на Македонија (www.soros.org.mk).

Опис

YES Фондацијата е непрофитна организација која се фокусира на деловна поддршка на нови компании, промоција на младинско претприемништво, иновации, развој на бизнисот, вработување и нови технологии преку сервис и истражувачка работа. Со својата главна компонента, ИКТ бизнис инкубаторот, таа е прва ваква организација во Македонија. Самите компании како членови на Инкубаторот се избрани и оценуваат според степенот на иновативност на нивните производи/услуги и ИКТ кој е најиновативната и најбрзорастечка технологија. YES Фондацијата нуди услуги за претквалификација, како што се развој на бизнис-идеја, консултантски услуги, претприемачки обуки и креирање на бизнис-план, услуги за инкубација како добро опремени канцелариски простор по поволни изнајмувања, користење на заеднички простор, консултантски услуги за сите аспекти на водење бизнис, промоција на станарите, вмрежување на компаниите членки со потенцијални деловни партнери итн. YES Фондацијата исто така нуди виртуелна инкубација која ги вклучува сите наведени услуги со исклучок на канцеларискиот простор. YES Фондацијата е ЦИСКО институт за претприемачи и е лиценциран да обезбеди обуки за започнување бизнис. YES Фондацијата, исто така, спроведува проекти од разни донатори, како што се Европската комисија, Амбасадата на САД, Норвешката амбасада, СПАРК, УНДП, УСАИД и сл. поврзани со областа на спроведување на истражувања во врска со женското претприемништво и претприемништво кај младите и иновативната инфраструктура во земјата.

Резултати од евалуацијата: фактори за успех, тесни грла

Визијата на YES Фондацијата да стане клуч за претприемништво е успешно постигната. YES Фондацијата сега е производител на иновации и нови бизниси преку континуиран промет на идеи кои ќе дадат поголем придонес во развојот на националната економија. Врз основа на претходно презентирани резултати, YES Фондацијата ги поддржа претприемачите за време на основањето на нивните компании и нивниот развој. Компаниите во рамките на инкубаторот даваат можност за нови работни места и развој на човечки ресурси. YES Фондацијата е една од ретките организации во Македонија кои имаат меѓународна видливост. Таа е членка на многу меѓународни мрежи, како што е Мрежа на инкубатори *InfoDev* (www.idisc.net), *EuroOffice* мрежа (<http://www.euroofficeservices.eu>), мрежата *SPARK Sensi* (www.sensi.biz), *Achieve More Network* (www.eandix.ning.com) и *AmCham* (<http://amcham.com.mk/>).

Одржливост

Одржливоста на YES Фондацијата во голема мера зависи од потенцијалното финансирање. Се вложуваат постојани напори за добивање на средства потребни за одржливо финансирање и поддршка на компаниите. Поради услугите со поволни цени кои им се нудат на клиентските компании и повлекувањето на поранешните донатори, YES Фондацијата се соочува со предизвици во обезбедувањето на нејзината одржливост.

Зошто да изберете шема како добра практика?

Позитивната евалуација и постигнатите резултати се причина да се избере оваа организација како пример за добра практика. YES Фондацијата успешно ја поддржа инкубацијата на иновативни компании.

• **Фондација Бизнис Стартап Центар (БСЦ) Битола (Република Македонија)**

Регионална рамка во која е имплементиран инструментот

Република Македонија прави многу напори за поддршка на претприемништвото и рамномерен регионален развој. Пелагонискиот Регион на југозападна Македонија има просечни економски показатели. И покрај економските тешкотии во регионот, Пелагонија поседува и ресурси и нуди можности за претприемачи и микро, мали и средни претпријатија (ММСП). Битолскиот бизнис стартап центар (БСЦ-Битола) е основан за да ги обезбеди овие можности за бизнисите и поединците преку услуги насочени кон претприемачи, ММСП, насочени ранливи групи, студенти и лица кои бараат работа.

Опис

Центарот за развој на бизниси - Битола е основан во 2007 година како проект на 6 партнери: Општина Битола, Универзитетот „Св. Климент Охридски“ - Битола, Регионалната стопанска комора Битола, Агенцијата за промоција на претприемништвото на Македонија, Регионалниот центар за поддршка на претпријатија и Факултетот за технички науки - Битола. Центарот е инициран од холандската НВО СПАРК преку грант на холандската влада. Главната цел на проектот „Од идеја до бизнис“ (2007-2010) била да се поттикне и развие претприемништвото во Пелагонискиот Регион, преку отворање на нови мали и средни претпријатија или поддршка на веќе постоечките. Бизнис Инкубаторот кој е отворен во 2008 година е дел од БСЦ Битола и тој игра важна клучна улога во развојот и растот на малите и средните претпријатија. Проектот „Мрежа за започнување бизнис на Југоисточна Европа - од идеја до бизнис“ постигнал позитивно директно влијание врз нејзиното спроведување преку 3 главни стратегии: директно намалување на сиромаштијата, градење на капацитети и креирање политики. Секоја стратегија преку 15 различни резултати за стимулирање на претприемништвото и развој на претпријатието обезбедила поддршка на различните корисници кои придонеле за економска ревитализација на секторот на МСП во Македонија.

Во април 2010 година е основана Фондација БСЦ Битола. Главната цел на Фондацијата е да придонесе за економскиот развој во Битола и Пелагонискиот Регион преку промовирање на претприемништвото на малите и средните претпријатија (МСП). Со цел да ја оствари својата мисија, Фондацијата ги поддржува потенцијалните и постоечките претприемачи при воспоставувањето или понатамошниот развој на нивните бизниси. Од 2011 до 2013 година, Фондацијата БСЦ Битола го спроведува проектот на УСАИД „Бизнис без граници“. Целта на проектот е да се забрза економскиот раст во Југозападниот Плански Регион преку олеснување на стартувањето на нови претпријатија; растот и конкурентноста на постојните микро, мали и средни претпријатија (ММСП); создавање работни места и можности за вработување на младите, ранливите и невработените; и подобрување на регионалната рамка за развој на ММСП преку активностите на БСЦ Битола, нејзиниот Бизнис Инкубатор и локалните и регионални партнери во јавниот, приватниот, цивилниот и академскиот сектор. Партнери за спроведување на проектот се Општина Битола, Универзитетот „Св. Климент Охридски“ - Битола и Регионална стопанска комора.

Резултати од евалуацијата: фактори за успех, тесни грла

Резултатите од евалуацијата од претходниот проект „Од идеја до бизнис“ се успешни и ги исполнуваат целите. На пример, биле поддржани 120 компании, креирани се 269 работни места и поднесени се 270 бизнис планови.

Одржливост

Една од целите на проектот „Бизнис без граници“ била подобрување на финансиската и оперативната одржливост на БСЦ-Битола со цел да се намали или да се елиминира потребата од идна меѓународна донаторска поддршка преку развивање на нови извори на приходи, проширување на просторот и работењето, спроведување на практики за намалување на трошоците, намалување на трошоците и зголемување на придонесите на акционерите и партнерите. Во моментот БСЦ добиваат средства од закупници од станарите на Бизнис Инкубаторот, такси од учесниците на бизнис-обуки, членови на партнерската програма на Инкубаторот, изнајмување на опрема итн.

Преносливост

БСЦ Битола преку организирање на различни видови на деловни настани го споделува искуството, како и преку учество на голем број конференции, семинари, работилници итн. Преку процесот на вмрежување, БСЦ ги презентира и позитивните практики и примери за својата работа.

Зошто е избрана оваа шема како добра практика?

Позитивната евалуација е причина да се избере БСЦ Битола како случај на добра практика. Понатаму, БСЦ Битола постигнал значајни резултати во областа на поддршка на претприемништвото, создал и поддржал многу работни места и придонел за подобрување на економската состојба во Пелагонискиот регион. Исто така, БСЦ Битола има имплементирано и други помали проекти, меѓу кои и проектот финансиран од ЦИП „Новиот ментор“. Проектот „Новиот ментор“, се фокусира на воспоставување на национална мрежа на ментори за жени претприемачи во Македонија со цел поддршка на развојот на женското претприемништво. Исто така, БСЦ Битола има објавено повеќе од 10 публикации од областа на бизнисот и претприемништвото.

5.2 АНАЛИЗА НА НАЈДОБРИТЕ ПРАКТИКИ

Главен критериум за избор на овие најдобри практики е нивната функционалност. И покрај предизвиците со постигнување на одржливост, фактот што по неколку години финализирање на финансирањето на нивните проекти тие продолжуваат да ги обезбедуваат своите услуги е важен индикатор за нивното позитивно влијание во зголемувањето на иновативните практики. Други критериуми беа применливоста во локалниот контекст на целокупната политика за поддршка на МСП и можноста за репликација во избраните целни региони.

Во оваа анализа се презентирани 17 примери на добри практики - 9 од европските земји членки и 8 примери на добри практики од земјите од Западен Балкан (3 од Република Македонија). Примерите претставуваат широк спектар на мерки за иновации, програми или инфраструктурни објекти. За време на прегледот на документациите се идентификувани повеќе примери на најдобри практики, но оние кои се соочуваат со проблеми во одржливоста, како што се недостигот на финансирање, лошата координација итн., не се презентирани во оваа анализа.

Кога ги анализираме најдобрите практики за зголемување (*scaling up*) на иновативните практики, неопходно е да се истражи што е предмет на зголемување кај иновацијата и кога се зголемува.

Прашањата околу тоа што се зголемува и кога таквото мерење се смета за соодветно или корисно се испреплетени: одлучувачки фактори при започнувањето на процесот на зголемување на иновацијата вклучуваат дали одредени аспекти на иновацијата се сметаат за „пожелни“ или не.

На пример, вклучени се пошироки и посложени иновации:

- Политики и агенди за политики;
- Иновации низ целиот систем, како што се системи за управување или технолошки системи;
- Иницијативи или пристапи кои се фокусираат на културни промени или сеопфатни принципи;
- Методологии, парадигми или ориентации низ сектор или организација;
- Програми кои вклучуваат повеќе проекти или интервенции.

Примери за посспецифични и едноставни иновации што се зголемуваат обично се насочени кон одредени потреби, популации или проблеми и вклучуваат:

- Иницијативи кои се повеќе насочени;
- Проекти;
- Услуги;
- Алатки и производи;
- Интервенции.

Овие две „нивоа“ се поврзани, а разликата меѓу нив лесно може да се замагли.

Иновациите што се зголемуваат може да се категоризираат како пошироки и специфични, но обично тие имаат тенденција да се групираат.

Оние полиња кои беа попрецизни во нивното групирање кон широко и големо проширување на иновациите беа:

- Енергија, животна средина и земјоделство;
- Политика и управување;
- Иновации, сложеност и организациски менаџмент.

Полињата кои беа релативно рамномерно распоредени за широки и специфични иновации беа:

- Технологија и информатички и комуникациски технологии;
- Јавното здравство;
- Примарна нега и клиничка медицина;
- Образование;
- Правда и криминологија;
- Економија и маркетинг.

Фактори кои влијаат на обемот на зголемување/проширување на иновациите

Иновација базирана на докази - Ова е најчестото барање при донесувањето на одлуки за зголемување на иновациите. За да се демонстрира ефикасноста, повеќето иновации требаше да бидат евалуирани и поддржани од емпириски податоци, објавени во извештаи, студии или во рецензирани списанија. Процесот на зголемување кај иновациите најдобро е да се започне откако прашањата и проблемите идентификувани во оценките се адресирани и решени пред почетокот на процесот на зголемување (*scaling up*) кај иновацијата.

Соодветност - Типот на докази што се користат за демонстрирање на ефикасноста на иновацијата треба да бидат соодветни за видот и обемот на иновативноста. Случајни контролни испитувања можат да бидат важни за одредувањето на ефикасноста и економичноста. Сепак, постојат многу други докази, на пример, теренски испитувања или испитувања базирани на заедницата за да се демонстрира генерализација на ефектите. Иновациите во општествената сфера често не се во состојба да бидат предмет на испитувања по случаен избор од етички причини и поради логистиката на сложените општествени светови.

Иновации базирани на потребите - иновации кои ги задоволуваат идентификуваните потреби на корисниците на услуги, заедници или популации најчесто се зголемуваат. На пример, кога надворешното истражување или политиката идентификува јаз во обезбедувањето и поддршката или проблем за кој тековниот пристап не функционира добро, зголемувањето на иновацијата станува очигледно размислување. Иновациите што можат да се испорачаат до недоволно населените популации или да ги поедностават услугите се охрабруваат за зголемување.

Иновативни решенија базирани на побарувачката - барањата на потрошувачите (на стоки или услуги) можат да ги нагласат проблемите и празнините и да создадат поголема мотивација за решавање на проблемот преку иновативно решение. Исто така, иновациите кои јасно ги нагласуваат придобивките на клиентите се со поголема веројатност да се прифатат со ентузијазам од сите засегнати страни. Рационалноста на иновацијата за подобрување на околностите и исходите за клиентите, без разлика дали се дизајнирани како одговор на самите клиенти или оние кои ги обезбедуваат услугите, ја прават иновацијата попривлечна за зголемување (*scaling up*).

Максимизирање на финансиски ресурси - Иновациите што ги максимизираат финансиските ресурси се добри избори за зголемување (*scaling up*). Иновациите што треба да се зголемат треба да бидат добро усогласени со спроведувањето, бидејќи трошоците за имплементација можат да бидат огромни. Бидејќи повеќето сектори и услужни организации се под финансиски притисоци, иновациите кои се рентабилни често се избираат за зголемување. Поради финансиски ограничувања, иновациите кои вклучуваат размислувања за зголемување на нивниот оригинален дизајн можеби најлесно се шират и усвојуваат.

Агенда за финансирање - Промените во агендата за финансирање влијаат кои иновации ќе се зголемуваат и кога се случува зголемувањето на иновацијата. Потенцијалните или постоечките интереси и агенди на агентите можат да се прошират и на тој начин средствата за зголемување на иновациите ќе станат достапни. На пример, владата може да создаде нова агенда за ублажување на климатските промени, со што би се зголемила веројатноста релевантните иновации да се зголемуваат, особено ако постои силен јавен притисок.

Социјалните и политичките сили - можат повторно да дадат приоритет на одредени проблеми, создавајќи можност да добијат поддршка од повеќе засегнати страни за зголемување на иновацијата. Притисокот од околните региони или организации кои усвоиле или спровеле иновација може да предизвикаат понатамошно проширување на иновацијата. Зголемувањето на иновациите може да помогне да се влезе во политиката или да се следи развојот на политиката.

Важноста на доказите во однос на иновациите значи дека развојот на наодите и агендите на истражувањето може да влијае на она што е зголемено и кога. Академското истражување може да ја зголеми свеста за незадоволните потреби или подобри стратегии за да им помогне на ранливите популации. Истражувањата, исто така, информираат за утврдување кога точно се идентификувани главните компоненти на едно прашање, со што се зголемува ефикасноста на соодветната иновација.

5.3 ВОДИЧ ЗА НАЈДОБРИ ПРАКТИКИ

Врз основа на анализата на најдобрите практики за зголемување на иновациите на МСП, се изработени следниве насоки. Упатствата не треба да се користат како рецепт за пренесување на посебен пристап за зголемување на иницијативите за иновации и акумулираното знаење во контекстот на економскиот развој на избраните региони, туку како препораки што може да се земат предвид при иницирањето на зголемувањето на активностите според Виртуелниот центар за иновации. Упатствата се организираат околу клучните наоди групирани во неколку категории и ќе бидат подеднакво релевантни за оние кои штотуку се приклучуваат на иновациите или оние кои се надградуваат на успехот на постоечките најдобри практики.

Движечки сили за зголемување на иновативни иницијативи

Постојат многу фактори кои овозможуваат успешно зголемување и ширење на иновацијата. Теоретските и емпириските докази сугерираат дека не постојат јасни разлики помеѓу факторите за зголемување на иновациите. Разликите се јавуваат во тежината и акцентот поставени на некои од овозможувачите; на пример, дали силната административна поддршка се смета за апсолутно критична или едноставно пожелна.

Многу од елементите кои се сметаат за важни за процесот на зголемување (т.н. скалирање) можат да се применат на повеќе од една тема од највисоко ниво; на пример, акцентот на соодветно планирање се однесува на посветеноста, инфраструктурата и комуникацијата. Поради ова, групите не треба да се сметаат како дефинитивна категоризација, туку наместо тоа, да се демонстрира широк опсег на размислувања и прашања за кои заинтересираните страни треба да бидат свесни за вклученоста во ширењето на иновациите.

Подготовка и компатибилност

Компатибилноста е важна меѓу иновацијата и новите услови во врска со целите; приоритетни карактеристики на населението и агенциски практики и вредности. Утврдувањето дали планираните локалитети во кои иновацијата треба да се имплементира е подготвена е првиот чекор во процесот на зголемување на иновацијата. Процесот на проширување на иновацијата треба да започне со сите засегнати страни кои ја разбираат целта на иновациите, бидејќи консензусот гради доверба и ја зголемува посветеноста.

Не постои препорака за одредување на тоа колку долго ќе трае процесот на зголемување на иновацијата, но распределбата на соодветно време е клучна. Временската рамка за помали, географски изолирани локации може да биде подолга, како и временската рамка за посложени и поголеми иновации.

Реалните временски рамки се неопходни за да се развијат нови вештини, знаења и партнерства. Потребни се огромни ресурси за време на сите засегнати страни, особено за развивање и одржување на доверливи односи.

Поверојатно е дека иновациите кои се релативно лесни за корисниците ќе се зголемат успешно. Ова ги вклучува оние кои практикуваат пократки протоколи за проценка и имплементација и оние кои бараат помалку време и напор да ги зголемат знаењата и вештините.

Интегрирањето на иновацијата со тековните и воспоставените услуги го олеснува процесот на проширување и може да помогне во стекнувањето санкции од страна на воспоставени тела како што се инспекторатите. Интеграцијата, исто така, го поттикнува откупот од услугите во заедницата и нивното прифаќање на потребата од иновација.

Очекувања и перцепции

Соодветна култура на зголемување на иновациите - Усвојувањето на иновацијата е поверојатно во услови каде што иновативните стратегии и практики беа усвоени во минатото.

Свесност за придобивките од иновацијата - Перцепциите дека иновацијата е многу корисна (релативна предност) и со низок ризик ако се усвои, го олеснува процесот на зголемување на иновацијата. За вработените кои работат на првите позиции со клиентите и корисниците на услуги, иновациите кои прецизно го одразуваат искуството на клиентот ќе ги охрабрат во нивното усвојување. Слично на тоа, перципирањето притисок од клиентите или корисниците на услуги за персоналот за давање услуги да биде поусовршен за она што претставува иновацијата (на пример, технолошки капацитет) го зголемува усвојувањето.

Потребни се реални проценки во врска со новите вештини и одговорности кои се очекуваат со зголемувањето на секоја иновација. Треба да постои транспарентност за тоа како ќе изгледа иновацијата во новиот амбиент, обем или форма, и сите рокови и очекувања треба да бидат експлицитни и едноставни.

Комуникација и интеракции

Транспарентност - Јасно е дека прецизноста во однос на придобивките, оперативните атрибути и цели претставува критичен фактор. Секој доказ за ефективност, начините на дифузија и образложението за зголемувањето на иновациите треба редовно да се доставуваат до сите засегнати страни. Комуницирањето на иновацијата како одговор на перципираната потреба ја зголемува мотивацијата.

Соодветно планирање - Треба да се изготви ригорозен план за дисеминација. Знаењето и искуството во врска со зголемената иновација треба да се вметнат во планот со формулирани експлицитни активности за дисеминација (на пример, широко достапни протоколи и планови). Дисеминацијата можеби ќе треба да се преобликува или да се редефинира за различни публики или цели.

Користењето на платформа за размена на знаењата и споделувањето на знаењето го олеснуваат процесот на зголемување на иновацијата. Локалните приказни за примената на иновацијата, успехите и упатствата треба да се собираат во пристапен, централен ресурс и треба да се искористат воспоставените мрежи како што се конференциите или воспоставената листа на услуги. Виртуелните интеракции можат да ја олеснат комуникацијата. Освен тоа, размената може да биде олеснета со редовни повратни информации кои можат да бидат многу влијателни.

Соработка и партнерства

Преминувањето на границите за поширока, посеопфатна база на знаење и искуство е составен дел на процесот на зголемување на иновацијата. Таквите соработки можат да ја зголемат разноликоста, креативноста и искористеноста на знаењето.

Ангажирањето на социјалните мрежи во процесот на зголемување на иновацијата е фактор што влијае врз промоцијата на иновацијата и одлуката да се прифати или имплементира. Иновациите што се шират преку општествени процеси имаат поголема веројатност да бидат прифатени, наспроти оние кои се предложени преку пристапот „одозгора надолу“. Неформалните мрежи, исто така, претставуваат бесплатно учење, што е особено важно за ИКТ поради својот краток животен циклус.

Вклучувањето на клиентите и корисниците на услугите, како и персоналот од првите редови, од најраните фази, обезбедуваат различни влијанија и релевантни промени. Кога експертизата на корисниците на услугите и заедниците се вклучени во сите фази, мобилизацијата на социјалниот капитал може да го направи добредојден процесот на зголемување на иновацијата. Давањето на инструкции на персоналот и на испорачувачите на услуги за спроведувањето на промената без претходно вклучување или консултирање со нив може да ги демотивира и да оневозможи широко распространето усвојување. Добивањето повратни информации од потенцијалните потрошувачи за иновацијата пред имплементацијата би можело да ја зголеми релевантноста на иновацијата кон нив.

Вклучувањето на лидерите на државната политика во иновацијата може да ја зголеми моќта во процесот на зголемување на иновацијата. Стимулациите поврзани со националната политика можат да го охрабрат прифаќањето на иновацијата и нејзиното усвојување. Еден од начините за вклучување на влијателни партнери е преку стратегијата за мобилизација на елитата, при што влијателни политички играчи се вклучени во фазата уште пред донесувањето на одлуката за да се обезбеди значителен удел од самиот почеток. Мекиот политички притисок може да го поттикне усвојувањето на иновациите.

Локација

Внимателниот и планиран пристап во процесот на зголемување на иновацијата од задолжениот тим е клучен. Обично дополнувањата на иновацијата не ја менуваат неговата ефикасност, но адаптациите што не се добро осмислени би можеле. Користењето на постоечките знаења, истражувања и податоци во врска со контекстот, ситуацијата и демографијата може да помогне да се разбере спроведувањето на иновацијата во нов амбиент.

Меѓурегионалното групирање во однос на политиката и практиката помага да се поттикне ширењето на иновацијата. Диверзификацијата преку сојузи со други даватели на услуги и оние со интерес за прашања во рамките на еден регион може да помогне да се развива иновацијата.

Исто така треба да се земат предвид потребите и капацитетите на заедницата. Почитувањето на локалното знаење, разбирањето на локалните потреби и свесноста за локалната политика можат да го поттикнат усвојувањето на иновациите.

Инфраструктура

Спроведувањето на вештини и ревизии на капацитетите на организацијата може да помогне во утврдувањето на можноста за зголемување на иновацијата, како и кои човечки ресурси се веќе присутни и кои ќе треба да бидат регрутирани.

Административната поддршка и бизнис-ефикасноста можеби ќе треба да се подобрат за да се олесни процесот на зголемување на ефикасноста. Елементите како што се тимови со високи перформанси, отворен пристап и најсовремени информативни системи, централизираны практики на распоред и процедури за истовремена документација можат да помогнат.

Обуката треба да биде добро испланирана и да има доволно ресурси на располагање. Обуката треба да започне пред имплементацијата и повеќе лица и групи треба да бидат вклучени во доставувањето. Идеално, сите вработени треба да се ангажираат пред обуката, а администраторите и менаџерите, освен што треба да присуствуваат, треба да користат повеќе методи на учење (на пример, видеа, играње на улоги, итн.). Инкорпорирање на иновациите во курсевите за професионален развој се покажало како брзо и одржливо средство за постигнување на иновации во организациите.

Техничка помош и интензивна размена помеѓу иноваторот или пилот-тимот и новиот амбиент и тим позитивно влијае врз зголемувањето на иновацијата. Преземањето на проактивен пристап кон техничката помош со што иновацијата станува лесно достапна, го гарантира квалитетот на комуникацијата и поддршката.

Лидерство и влијание

Лидерството и влијанието треба да бидат мултинасочни, а не само „одгоре надолу“. Премостувањето на јазот помеѓу пристапот „одгоре надолу“ и пристапот „оддолу нагоре“ треба да биде примарна цел за лидерите во иновациите. Еден начин за поврзување на нивоата е да се регрутираат лидери од сите нивоа и да се поттикне нивната идентификација со групи со пониски редови (членови на фронтот и членовите на работната група). Техничката помош и менторството најдобро се спроведуваат од страна на лидерите како размена на искуство, а не „одгоре надолу“ директива.

Дистрибуираното лидерство осигурува дека лидерите и застапниците се наоѓаат на сите нивоа во рамки на иновативниот амбиент и низ организациите на сите партнери. Ова не само што помага со поделба на одговорностите и работата, туку и поттикнува чувство на сопственост кај засегнатите страни. Улогата на врвниот и повисокиот менаџмент е од клучно значење за давање легитимитет и овластување за инволвираните и лидерите, но сите вработени треба да имаат одредена улога во јавното прифаќање на иновацијата. Партиципативното менаџирање е ефективно, при што се гледа дека клучните влијателни личности редовно се ангажираат во процесот на зголемување на иновацијата. Лидерите треба редовно да пристапуваат до сите социјални и професионални мрежи кои можеби имаат интерес да ја прифатат иновацијата.

Бариери за зголемување на иновацијата

Едни од дискутираните бариери за зголемување на иновацијата беше недостатокот на идентификуваните двигатели за зголемување на иновациите. На пример, кога соодветното финансирање од безбедни извори беше идентификувано како двигател што може да го олесни процесот на зголемување на иновациите, недостигот на финансиски средства или несигурните финансиски извори може да претставува пречка за успешно зголемување на иновацијата. Некои од бариерите можат да бидат на пример неконзистентните очекувања и перцепции кои можат да влијаат на импулсот, капацитетот и соработката во работењето. Треба да се забележи дека постојат други бариери кои тешко се испитуваат, вклучувајќи ги личните карактеристики на одговорните лица, основниот отпор на промените во организацијата или прекумерната претпазливост.

Дисхармонија

Дисхармонијата се однесува на нерешените тензии околу поголемите или клучните елементи на иновацијата. Недостиг на согласност околу причината за усвојување на иновацијата или толкувањето на придружните докази може тешко да се надмине. Процесот на зголемување на иновацијата може да се анализира преку призмата на многу различни леќи што може да претставува проблем. Оние кои се политички ориентирани се со поголема веројатност да се фокусираат на макро ниво, додека други заинтересирани страни се фокусираат на микро ниво. Нерешените прашања можат да го спречат синергиското работење.

Недостаток на споделена перцепција е неконзистентно разбирање, како што се на пример различни идеи за нивото на ризик. Перципираната загуба на автономија во однос на личната дискреција или во контекст на зголемен надзор и следење од страна на раководството може да го попречи процесот на зголемување на иновацијата. Скептицизмот во однос на корисноста или методите на иновацијата исто така може да

го забави процесот на зголемување на иновацијата. Акцентот на неуспешни слични примери или проблеми од други поставувања може да го забави процесот на зголемување на иновацијата.

Недостатоци

Тешкотиите со ресурси - и финансиски, и човечки - можат да го попречат или да го запрат зголемувањето на иновацијата. Финансиски, недоволните средства за завршување на процесот на зголемување на иновацијата се најштетни, додека во смисла на човечкиот капитал, тешко е да се надмине недостатокот на квалификуван или посветен персонал. Прекумерното користење на двата вида ресурси би можело да биде исто така проблематично: преоптоварени клучни улоги како што е координаторот за иновации, кој исто така бил активен наставник или пречекорен буџет кој резултира со потреба од понатамошни инвестиции.

Губењето на импулсот или поддршката - Зависноста од мал број на лидери или од еден организациски партнер, може да доведе до т.н. замор на организацијата. Импулсот, исто така, може да се изгуби ако резултатите се многу долгорочни за да бидат видливи во почетните фази во процесот на зголемувањето на иновацијата. Техничката поддршка што престанува прерано е исто така една од најидентификуваните бариери.

Недостаток на соработка

Географската изолација може да го спречи процесот на зголемување на иновацијата. Географски, областите кои се помалку густо населени или далечни можат да бидат предизвик за градењето на социјални мрежи и инфраструктурата. Недостатокот на интеграција помеѓу услугите може да ја изолира иновацијата и да го блокира процесот на зголемување. Неочекувана „изолација“, исто така, може да резултира со мешање помеѓу различни проекти за иновации спроведени во исто време во рамките на истиот регион, што резултира и со недостаток на координација и соработка. Лошите мрежи за совети и недостатокот на премостување на врските ќе бидат проблематични за партнерството.

Недостаток на доверба - Многу професионални или практични групи можат да станат „затворени“ за надворешни лица, групи или организации кои ја забавуваат или блокираат ефективната размена на знаења и учење помеѓу партнерите и соработниците. Понекогаш недостатокот на знаење и размена на искуства може да се препише на малата доверба помеѓу групите или чувство на конкуренција.

Дизајн

Премногу едноставен или пак комплексен иновативен дизајн за поставувањето - Додека нема конкретни правила за одредување дали иновативниот дизајн е соодветен, премногу едноставен модел може да биде бариера, како што може да биде и преголемата комплексност кога станува збор за капацитетот и интеграцијата.

Неподготвеност за пошироки организациски промени - Иновациите базирани на докази бараат одреден степен на внатрешни промени од страна на организацијата каде што иновацијата се донесува и треба да се усвојат нови организациски норми и однесувања кои ги одразуваат основните принципи на иновацијата. Понекогаш, потребните

пошироки промени можат да бидат бирократски механизми кои треба да се поедностават, рационализираат или интегрираат.

Одржливост на зголемување на иновациите

Вообичаено, праксата покажува дека фокусирањето на доброто партнерството, посветеното раководство, соодветните ресурси и стабилната инфраструктура се составен дел за зголемување на иновацијата и обезбедувањето одржливост.

Водичот за ширење и одржливост на иновацијата произведен од страна на Здравствената заштита на Шкотска вклучува модел на одржливост кој ги потенцира кадровските фактори, особено клиничкото и високото раководство, како најзначајни за постигнувањето на одржливоста. Како што е наведено погоре, посветениот менаџмент е составен дел на одржливоста во останатите примери, но тоа обично не беше наведено како фактор на преоптоварување.

Додека голем дел од академската литература признава дека се неопходни соодветни финансиски средства за вградување на иновацијата, дискусиите за одржливоста обично се движат во нефинансиски димензии. Механизмите за одржливост кои се сметаат за комплексни и помалку лесно објавени во нивниот однос кон обезбедување одржливост, се разгледуваат подолу.

Механизми за одржливост

Реплицирање

Многу механизми во дискусијата за одржливост го признаваат идеалот за повторување на докажаните иновации во нов амбиент, без никакви промени во оригиналот, но обично постојат несогласувања или разлики помеѓу карактеристиките на новата средина, агенциите за имплементација или локалната заедница и оние од оригиналната програма.

Постојат три перцепции за тоа што претставува „успех“ во дифузијата: (1) ефективноста на реплицираната иновација во смисла на постигнување на посакуваните резултати; (2) степенот (ширењето) на дифузија; и (3) степенот до кој иновацијата е одржлива во новиот контекст/амбиент.

И покрај многубројните примери од праксата, постои став дека во „реалниот свет“ и покрај потребата за адаптацијата на иновацијата на соодветните услови, клучните компоненти на иновацијата треба да останат неприкосновени. Основните компоненти на иновацијата се оние што најверојатно произведуваат главни ефекти - и затоа не треба значително да се модифицираат или да се отфрлат. Идентификувањето и одржувањето на интегритетот на основните елементи често се занемарува.

Тешка задача е да се определи како да се прилагоди постоечката, емпириски потврдена иновација за подобро да одговара на новиот контекст и да се зголеми нејзината преносливост, притоа зачувувајќи го она што иновацијата ја направила ефективна. Голем дел од доказите нагласуваат дека адаптациите се најдобри кога се прилагодуваат на контекстуализацијата и факторите во даденото место. Меѓутоа, утврдувањето кои (ако има) активности и услуги можат да се отстранат или заменат треба да бидат добро истражени и осмислени.

Долгорочно и отворено размислување

Користење на пристапот „одоздола нагоре“ - Ова не укажува дека лидерите од пристапот „одозгора надолу“ не се неопходни, меѓутоа вклучувањето на персоналот/давателите на услуги и клиентите/потрошувачите во процесот на проширување на иновацијата помага да се генерираат релевантни елементи и се зголемува чувството на корисност. Овој пристап исто така може да промовира поголема сопственост на иновацијата, што е основа за одржливост. Интегрирањето на обуките за вештини и знаења кои ги бара секоја иновација во професионалниот развој и професионалните мрежи на организација или поставеност ги намалува перцепциите дека процесот на одлучување е централизиран.

Долгорочно размислување и дејствување - Размислувањето надвор од временската рамка за финансирање и лоцирањето на иновацијата во рамките на континуитетот на минати и идни практики/услуги, придонесува за веројатноста за иновација да стане одржлива. Иновациите треба да се разгледуваат во рамките на поширокиот спектар на целите, услугите и практиките на регионот за да не се раздвојат. Овој вид „долгорочно размислување и дејствување“ се однесува и на времето и на обемот и ја олеснува интеграцијата на иновациите. Во однос на времето, важно е да се разгледа како иновацијата се вклопува во и се поврзува со минатото, сегашноста и идните активности, така што има смисла за поединците кои се вклучени во процесот на зголемување на иновацијата. Кога ќе се донесат големи трансформации и иновации, испитувањето на она што останало исто според оригиналниот план треба да биде надополнето со прашања за тоа како промената се одвива во реалноста и зошто. Презентацијата на адаптацијата на иновациите како континуиран процес може да помогне иновацијата полесно да се интегрира во поставувањето или организацијата.

Доследност со пошироки општествени и политички агенди - Демонстрирањето поврзаност со националните политики не само што може да ги мотивира заинтересираните страни, туку исто така може да помогне во обезбедувањето ресурси. Свесноста за надворешните флукуации (на пример, во агенди за политики, законодавни мерки или социјални движења) може да помогне да се создаде трајно чувство дека иновацијата е релевантна за „поголемите“ настани и да предизвика или да ги засили реакциите на засегнатите страни. Поврзувањето со пошироките социо-политички агенди и активности исто така може да ја олесни прекуграничната поддршка и интересот за долгорочниот успех на иновацијата.

Мерење на напредокот

Вклучување на проценка и следење од самиот почеток - Редовното мапирање на идеи, разгледувањето на организацискиот контекст и проценувањето на потребите за капацитет во текот на процесот на проширување се од исклучителна важност.

Мониторинг и евалуација на процесите на зголемување на иновацијата - Процесот треба да биде во тек, бара долгорочен поглед за времето на којшто наодите од претходните фази на мониторингот се вградени во скалирањето на иновацијата. Тековната евалуација, исто така, помага да се разбере и да се демонстрира што работи, во кои околности и зошто (Национална школа за влада 2011). Може да е потребно време за придобивките од иновацијата да станат јасни и мерливи, а евалуацијата треба да опфати развој и имплементација на иновацијата, бидејќи ова учење често може да се примени на нови идеи и проекти.

Диверзификација на проценката и следењето - Еден начин да се обезбеди ефективен мониторинг е соработката со истражувачите или програмерите за иновации за да одлучуваат за методите за оценување на верноста кон основните практики. Друга е да се документираат и да се користат иновациски промени и логички модели, стратегии за зголемување и планови за дисеминација. Употребата на електронски платформи за мерење и следење на специфични клинички практики и исходи може да се користи во здравствените иновации. Со преземање на ригорозен и добро испланиран пристап за следење на спроведувањето, може да се дадат брзи повратни информации за спроведувањето на локалните имплементатори на локации и докази за корист кои може да се демонстрираат на засегнатите страни.

5.4. ЗАКЛУЧОЦИ

Некои од заклучоците произлегуваат од пошироки дискусии во врска со промените на целиот систем или трансформација на услугите, додека други се практично поврзани со скалирањето или скенирањето на специфичните иновации. Тие се како пораки кои можат да се користат во развојот на услугите на Виртуелниот центар за иновации и стратешко планирање, за да помогнат да се зголемат иновациите.

Големината и сложеноста се важни во зголемувањето на иновациите - Самата сложеност може да го попречи процесот на ширење. Сите иновации треба да бидат добро испланирани, но иновациите кои се пошироки по обем, како што се програмите за работа, политики или системи, всушност можат да бараат повеќе иновации насочени кон сите нивоа на вклучената организација: стратешки и оперативни. Еден начин на размислување за тоа е да се разгледа пакет интервенции или промени кои заедно ја сочинуваат иновацијата. Колку е покомплексна иновацијата, толку попотребно планирање и стратегија.

Неформалните комуникации и интеракции придонесуваат за нелинеарно ширење и усвојување на иновациите.

Соработката и вмрежувањето се од суштинско значење - Промените и зголемувањето на иновациите сè повеќе се потпираат на влијанието од контролата. Интеракциите помеѓу партнерите и социјалните мрежи играат позитивна и значајна улога во користењето на иновациите, а соработката треба да се одвива низ сектори, одделенија, организации и професионални групи, кога е можно. Сите нивоа на партнерства и соработка се од фундаментално значење за охрабрувањето на промените во регионот помеѓу регионалните актери, како и влијанието врз промените во партнерските организации и институции. Градењето доверба и разбирање во односите го олеснува влијанието, и колку повеќе време е посветено на односите, толку е полесно да се задржат.

Олеснувањето на размената на информации, соработката и користењето на постојното знаење е критично - Синтетизирање на постоечкото знаење, олеснување на размената и новите знаења, искуства и лекции помагаат да се развијат практични средства за приближување на пристапите. Заедниците за пракса, заедниците за размена на знаењето и мрежите за „граници“ се од клучно значење за градењето стратегии за скалирање. Мешавина на методи за комуникација е најнеефективна - дигитални, онлајн

форуми и мрежи, како и редовни лични взаемни интеракции кои го олеснуваат градењето на довербата и довербата меѓу мрежите и партнерите.

Зголемувањето на иновациите и трансформациските промени можат да доведат до емоционален, ментален и физички пад на луѓето - Зголемувањето на иновацијата за нови групи или поставки значи дека луѓето ќе бидат ставени во состојба на транзиција. Мотивацијата, посветеноста и потребната енергија можат да доведат до „замор“ на организацијата, а стресот предизвикан од промената може да влијае на процесот. Клучните засегнати страни треба да бидат свесни дека транзицијата има емоционално и ментално влијание, а доследната комуникација и ангажирање можат да го намалат стресот. Понатаму, соработката и ангажирањето на сите нивоа и партнери вклучени во процесот на зголемување на иновацијата можат да помогнат да се олесни преголемиот притисок врз поединците.

Потребна е соодветна инфраструктура - Ниту еден лидер не треба да се очекува да исполнува двојна улога, на пример, да биде координатор за зголемување на иновацијата и да биде активен наставник. Тимот кој е вклучен во зголемувањето на иновацијата треба внимателно да се разгледа за да ги задоволи потребите, а составот на тимот треба редовно да се ревидира во различни фази за да се обезбеди дека се исполнети потребните вештини и компетенции.

Јасната комуникација е многу важна - секоја иновација која треба да се прошири, треба да има јасно образложение, цели и придобивки.

Повеќенасочното влијание е најефективно - меѓусебната игра и споделување на моќта преку комбинирање на пристапи „одгоре надолу“ и „оддолу нагоре“ е исклучително важно во ширењето на иновациите. За да иновацијата стане одржлива или вградена, помага чувството на сопственост кај сите засегнати страни.

Лидерството во зголемувањето на иновациите е најефективно ако се дистрибуира - Со ангажирање на раководството од сите групи, импулсот за промена е дисперзиран, овозможувајќи одговорност да се дистрибуира. Оваа дистрибуција, исто така, може да помогне да се намали стресот и обемот на работата при градењето на потребните вештини и компетенции.

„Зголемувањето“ не е некритички пристап за изнаоѓање на иновација кога се чини дека веројатно ќе функционира, ниту, пак тоа е процес на пронаоѓање на она што истражувањата ги наведува и го третира како дефинитивно. Всушност, голем дел од доказите предупредуваат за претпоставка дека иновацијата е достојна за ширење, едноставно поради тоа што е „нова“.

Оваа анализа ги презентира следните наоди од повеќе полиња и земји за решавање на прашањето за зголемувањето на иновациите за големи промени во трансформацијата:

Концепти и значења

- „Зголемувањето“ (*scaling up*) на иновацијата и поврзаните концепти не значат исто за сите засегнати страни, а јазикот може да ги обликува перцепциите;
- Јасното размислување и комуникација за тоа што се подразбира под „зголемување“ (*scaling up*) на иновацијата се корисни за процесот;

- Важно е да се осигури дека сите поврзани концепти што треба да се користат, како што се „ширење“, се целосно објаснети и разбрани;

Што се зголемува и кога

- Иновациите и истражувањето се неразделно поврзани, па затоа иновациите со цврсти доказни основи се најдобри;
- Иновацијата не мора да биде предмет на рандом контролно испитување (RCT) за да биде базирано на докази; видот на докази треба да биде соодветен за иновацијата со фокус на доволни, квалитетни податоци кои поддржуваат ефективна имплементација и испорака;
- Поверојатно е дека иновациите кои експлицитно се однесуваат на идентификуваниот проблем, недоволно опслужената популација или новите прашања се зголемуваат;
- Финансиските и човечките ресурси потребни за зголемување на иновативноста значи дека иновацијата треба „добро да се вклопи“ во планираните локации;
- Пошироките општествени и политички сили играат улога во одредувањето на тоа кои видови на иновации се зголемуваат и кога, па така одржувањето на актуелните состојби на надворешните прашања и настани може да помогне во процесот;

Фактори за успех

- Спојувањето на иновацијата која се адаптира со оригиналната верзија во смисла на компатибилни цели, вредности и карактеристики на населението е од клучно значење;
- Зголемувањето на иновацијата бара многу време и посветеност;
- Комуникацијата треба да биде колку што е можно појасна и директна, и често се случува помеѓу сите партнери и засегнати страни;
- Очекувањата и перцепциите на луѓето помагаат во обликувањето на процесот на проширување на иновацијата;
- Вклучувањето на колку што е можно повеќе групи на засегнати страни уште во почетната фаза во процесот на зголемување на иновацијата помага за побрзо присвојување на истата и за поголемо влијание;

Бариери за зголемување на иновацијата

- Зголемувањето на иновацијата е сложено, со многу „подвижни делови“ кои имаат потреба од управување и внимание;
- Недоволното разбирање поради различни перспективи и визии е проблематично;
- Треба да се земат предвид ресурсите и енергијата на засегнатите страни;

- Невнимателното партнерско работење може да биде штетно за зголемувањето на иновацијата;

Механизми за одржливост

- Добрите практики и стратегии кои ја олеснуваат иновацијата да се зголемат, првенствено треба да се продолжат на долгорочен план;
- Утврдувањето на рамнотежата помеѓу оригиналот и прилагодувањето е тешко, но неопходно, бидејќи премногу ригидност може да резултира со некомпатибилност, но премногу промени можат да ја намалат ефикасноста на иновацијата;
- Потребен е внимателен и информиран пристап за да се утврди дали иновацијата може да се прилагоди, и ако е така, колку и на кои точки;
- Следењето и евалуацијата не се користат само за пилоти или теренски тестови - овој процес треба да се користи во текот на целиот процес на зголемување на иновацијата;

Една директна заклучна изјава во врска со зголемувањето на иновациите би можела да биде дека нема јасна формула или непогрешлив начин како да се постапи. На процесот треба внимателно да му се пристапи со посветување на внимание на сите елементи и конфигурации за секоја ситуација посебно.

6. БИБЛИОГРАФИЈА/ КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

Bolstering Europe's innovation ecosystems: Research, creativity, and co-creation, (2018), Policy paper, The Guild of European Research Institutes

Good practice examples of innovation policy approaches and instruments in the EU Member States and the Western Balkans (2011) - WBC-INCO. NET project

Good practice guides for funders, Scaling Innovation (2017), International Development Innovation Alliance (IDIA)

Aidan Stennett, (2011) EU Innovation Policy – Best Practice, Research and Information Service Research Paper

Input paper for the Euro-CASE annual conference "Boosting Innovation in Europe: USA-EU - Why the innovation gap? Horizon 2020, How to boost Innovation?" 2013 Annual Conference, Lisbon

Scaling-Up Innovations- Evidence Review (2015), What Works Scotland.

Sluismans, R., Beck, L., Den Hertog, F., Lommelen, T. (2009) Strategy and Innovation in SMEs: Three profiles of innovating SMEs. Maastricht: MERIT, Hasselt: UHasselt.

Sluismans, R., Den Hertog, J. F., Hagenaars, M., Lommelen, T., (2009) Towards learning and innovating regions: lessons from a large scale initiative in the Euregion Meuse Rhine. Maastricht: MERIT, Hasselt: UHasselt.

Проектот е финансиран од
Европската унија



Контакт:

„Innovation Hub: Comparative Advantage for Greater Competitiveness“
„Иновативен центар: Компаративна предност за поголема конкурентност“
(договор бр. 12-7324/1)

Тел: 00389 (0) 31 416 102

E-mail: innovationhub2018@gmail.com

Веб страна: www.innovationhub2018.eu

Пријава на веб портал: hub.innovationhub2018.eu

Проектот е имплементиран од:

ПАРТНЕРИ ВО ПРОЕКТОТ:



**Фондација за развој на мали и средни
претпријатија Куманово**

ул. Илинденска бб (зграда на поранешен Комитет, 3 кат),
Куманово, Северна Македонија
+389 (0) 31 416 102
+389 (0) 78 300 605
razvojku@t.mk
www.rcku.org.mk



**Фондација за поддршка на мали и средни
претпријатија Велес**

ул. 11-ти Октомври бр. 8, Велес, Северна Македонија
+389 (0) 75 326 667
rcve@t.mk

  **ЕУ**
за
ТЕБЕ! 

